

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА



РЕСТОРАНСКИ МЕНАЏМЕНТ

Интерна скрипта

Доц. д-р Никола Димитров

Доц. д-р Дејан Методијески

Скопје, 2012

ПРЕДГОВОР

Интерната скрипта е наменета за потребите на студентите на Факултетот за туризам и бизнис логистика за подготвување на испитот по предметот Ресторански менаџмент. Содржината на интерната скрипта ја опфаќа потребната материја за предавањата по предметот Ресторански менаџмент, според Наставната програма на Факултетот за туризам и бизнис логистика. Интерната скрипта можат да ја користат сите студенти на останатите факултети каде што се изучува предметот Ресторански менаџмент, но и останатите стручни кадри кои ја проучуваат оваа проблематика. Интерната скрипта е изготвена со цел да се унапреди наставата по предметот Ресторански менаџмент и да се подобри квалитетот на знаењето на студентите. Интерната скрипта е изработена во седум глави.

Во *првата глава* е опфатен материјалот кој се однесува на суштината и основните карактеристики на угостителството, како и спецификите на угостителството. Исто така, објаснети се карактеристиките на угостителскиот и ресторанскиот производ и структурата и поделбата на угостителството.

Во *втората глава* се објаснети и дефинирани менаџментот во ресторанското работење, истражувањето на пазарот и планирањето, концептот на ресторанот, промотивните активности и управувањето.

Во *третата глава* се разгледуваат карактерот и специфичностите на релацијата потрошувач-сервисен систем во угостителството, креирањето и екипирањето на работниот колектив, обуката и мотивирањето на вработените за нивен развој.

Четвртата глава е посветена на управувањето со услугите, ресторанските услуги од аспект на потрошувачот, комуникација и култура во услугите, стратегија во услугите, сервисни системи во ресторанството и инструменти на понудата во ресторанската продажба.

Петтата глава го содржи материјалот за финансиските аспекти во ресторанското работење, буџет, контрола и припрема на буџетот.

Во *шестата глава* се обработуваат целите и специфичностите на контролата на храната и пијалоците.

Седмата глава е посветена на користењето на компјутерите во ресторанското работење, оперативните и апликативни системи и интернетот во ресторанското работење.

Искажуваме благодарност и до сите наши колеги и соработници кои дадоа придонес во обезбедувањето на материјалите кои беа неопходни за комплетирање на содржината на интерната скрипта. Имајќи предвид дека ова е интерна скрипта за предавања, ненамерно можеби сме пропуштиле некои карактеристики на ресторанското работење. Мислењата и забелешките можат да се упатуваат по електронски пат. За сите забелешки, авторите ќе ви бидат благодарни и ќе ги земат предвид при создавањето на рецензираното издание на скриптата.

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	2
ВОВЕД	5

I. УГОСТИТЕЛСТВО И РЕСТОРАНСТВО	8
1. Суштина на угостителството	8
2. Специфики на угостителството.....	11
3. Улогата на угостителството и ресторанството во формирањето на туристичкиот производ	16
4. Карактеристики и квалитет на угостителските и ресторанските услуги....	24
5. Структура и поделба на угостителството.....	29
II. ОРГАНИЗАЦИЈА НА РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	37
1. Поим и дефинирање на менаџментот во ресторанското работење	38
1.1. Планирање и деловна политика	47
1.2. Организација	53
1.3. Опкружување	60
2. Истражување на пазарот и планирање	62
3. Концепт на ресторанот	64
4. Промотивни активности.....	67
5. Управување во ресторанското работење	71
III. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	74
1. Карактер и специфичности на релацијата: потрошувач-сервисен систем во угостителството.....	75
2. Креирање и екипирање на работен колектив	80
2.1. Анализа и дизајнирање на работните активности.....	80
2.2. Планирање, регрутација и селекција.....	88
5. Обука и мотивирање на вработените за нивен развој	92
5.1. Обука, развој, планирање кариера, методи и циклуси на обука	92
5.2. Мотивирање	95
IV. УСЛУГИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	98
1. Управување со услугите	98
2. Ресторанските услуги од аспект на потрошувачот	101
3. Комуникација и култура во услугите	104
4. Стратегија во услугите.....	107
5. Сервисни системи во ресторанството.....	109
5.1. Систем на персонална услуга	110
5.2. Самопослужни сервисни системи.....	112
6. Инструменти на понудата во ресторанската продажба	114
V. ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	119
1. Буџет, контрола на буџетот и припрема на буџетот.....	119
6.1. Трошоци.....	124
6.2. Добивка (профит)	129
6.3. Продажба.....	129
6.4. Праг на рентабилност (break – even анализа)	135
6.5. Цени	137
6.6. Калкулации	138
6.7. Одредување на цена на мени	141
6.8. Мени инженеринг	143
VI. КОНТРОЛА ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	146
1. Цели и специфичности на контролата на храната и пијалоците.....	146

1.1. Процедура на контролата на храната и пијалоците	154
1.2. Извештаи во контролата на храната и пијалоците	156
1.3. Контрола на приходот	158
VII. КОМПЈУТЕРИТЕ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ	163
1. Оперативни и апликативни системи	163
1.1. Оперативни системи	163
1.2. Апликативни системи	165
2. Интернетот во ресторанското работење	167
Користена литература	168

ВОВЕД

Исхраната е една од основните форми за живеење, преку храната човечкиот организам внесува белковини, маснотии, јаглехидрати, минерали и др., кои му служат како извор на топлина и движечка енергија и се неопходни состојки за обновување и создавање на нови клетки и ткива.

Храната е еден од најважните фактори кои непосредно делуваат на состојбата на човечкиот организам, на неговата виталност и работоспособност. Продуктите за хранење имаат различна спремност за непосредна употреба. Некои од нив како што се овошјето, зеленчукот и друго може да се употребуваат и без да го поминат процесот и технологијата на кулинарна обработка. Другите – месо, маснотии, варива, компири и др. се консумираат откако готварски ќе бидат обработени.

Кулинарското производство на храна, погодна за непосредна употреба може да биде индивидуално и организирано. Во индивидуалното кулинарско производство, во условите на домашната економија се користат продукти, средства за производство и трудот на членовите на семејството, таканаречена „домашна исхрана“. Во организираното производство на кулинарната продукција, кое се одвива во специјализирани за тоа угостителски објекти и фирми, се создаваат услови за користење на пософистицирани апарати и машини, се постига порационална организација на трудот на специјалисти и работници, насочени кон исполнување на посебни кулинарски операции. Тоа производство лежи во основата на таканаречената „надворешна исхрана“.

Надворешната исхрана како трговска дејност постои многу одамна. Постојат докази дека првите фурни за печење леб се отворени во Египет, околу 2000 години пред новата ера¹. Подоцна во античка Грција и во Кина се појавуваат првите ресторани².

¹ Adamson, M.W., „Food in medieval times“, Greenwood Press, 2004

² Fine, G.A., „Kitchens : The Culture of Restaurant Work“, University of California Press, 1996

Во древниот Рим, постоеле ресторани термополиии (thermopolium) кои нуделе храна и пијалаци на гостите. Овие ресторани имале „L“ форма и во нив се нудела топла и ладна храна. Според Ломине, помеѓу III и IV век Рим бил град кој во летниот период бил популарна дестинација и привлекувал голем број на туристи. Посетителите доаѓале во градот за да се релаксираат во бањите, да играат игри на среќа, да го посетат Колосеумот каде ќе присуствуваат на борби со гладијатори, да посетат грчки ресторан, концерт или трговски центар каде ќе можат да купат робови од Африка³. Исто така, туристите го посетувале Рим за да можат да им се воодушевуваат на грандиозните и импозантни градби, споменици, палати, форуми и др.

Во VIII век кога во Европа започнува изградбата на патишта кои ги поврзувале поголемите градови. Тогаш се појавува потребата од угостители, кои што на патниците им предлагаат соби за преноќување, храна и други услуги. Патувањата со цел да се посетат некои цркви и манастири од различни посетители, се исто така фактор за развојот на угостителството, макар што тие биле опремени и услужувани доста примитивно.

Во XI век анови (Inn's) и таверни (teverns) започнале да се отвораат во Лондон, Париз и низ цела Европа. Прерснувањето на одделни градови во занаетчиски и трговски центри и нивната посетеност од купувачи од селата, создаваат услови за изградба на гостилници, во кои што се предлагаат кулинарна продукција и пијалоци на локалното население и на дојденците. Развојот на домашниот и покасно меѓународниот туризам започнуваат првенствено со патувања на аристократи, богати трговци и индустријалци, се создаваат услови за градење како на хотелски објекти со ресторани, така и на самостојни ресторани и други објекти не само за хранење, но и за забава.

Според некои автори, првиот ресторан кој бил отворен во Париз во 1533 г. се викал „La Tour d'Argent“⁴. Почетокот на ресторантската дејност во

³ Walton, J., ed., „Histories of tourism: Representation, identity and conflict“, Channel View Publications, 2005

⁴ Alonzo, R., „Owning and managing a restaurant“, Kaplan Publishing, 2007

САД е поврзана со отворањето на првата таверна од страна на Самуел Коулс, во Бостон во 1634 година⁵.

Кон крајот на XIX и почетокот на XX век во Европа и САД, со развојот на индустриската револуција, започнува градењето на големи за тогашните услови фабрики во кои се привлекува поевтина работна рака од селата. Тие работници после работниот ден од 12 до 14 и повеќе часа, во сиромашни станбени услови немале можност да си приготвуваат храна. Тоа е објективен фактор сопствениците на фабриките да градат кантини во кои на работниците им бил даван ручек, обично на „вересија“, која им била одбивана од платите. Освен кантините, се отвораат и ресторани, а така постепено започнува да се поставува почетокот на градење на системот на „надворешната исхрана“, кое покасно го зголемува својот опфат.

Денеска во развиените западни земји ресторанското работење е многу развиено, отворени се голем број и најразличен вид на ресторани. Просечните Американци или Французи на пример, посетуваат ресторан четири пати во седмицата⁶. Стручната литература и авторите кои се занимаваат со туризмот и угостителството исто така го истражуваат овој феномен и објавуваат трудови од оваа област.

I. УГОСТИТЕЛСТВО И РЕСТОРАНСТВО

1. Суштина на угостителството

Угостителството претставува однос помеѓу гостин и домаќин, или чин или практика да се биде гостопримлив. Поточно, ова ги вклучува приемот и забавата за гостите, посетителите или странците, угостителските објекти

⁵ Walker, J., „The restaurant: from concept to operation“, John Wiley & Sons, Inc., 2011

⁶ Jafari, J., ed., „Encyclopedia of tourism“, Routledge, 2000

како и други услуги за патници и туристи. Веќе неколку децении високообразовните институции и индустриски организации ширум светот, кои припаѓаат на англиското говорно подрачје го користат терминот „hospitality“ – гостопримство или угостителство за да опишат кластер кој е ориентиран на предлагање услуги кои се поврзани со приготвувањето на храна, пијалоци и сместување. Во земјите од бивша Југославија се користи терминот „ugostiteljstvo“.

Во основата на угостителството може да се дефинираат три основни домени⁷:

- Првиот е „социјалниот“ домен кој се занимава со социјалните поставки во кои угостителството и актот на гостопримство, заедно со улогата на општествените сили влијаат на користењето на храна, пијалоци и сместување;
- Вториот е „приватниот“ домен, кој се занимава со спектар од прашања поврзани со односите помеѓу домаќинот и гостинот; и
- Третиот е „комерцијалниот“ домен кој се однесува на добивките од угостителството од економска гледна точка и вклучува активности од приватниот и јавниот сектор.

Во поделбата на целокупното стопанство на три главни сектори или дејности (примарни, секундарни и терцијални), угостителството е сместено во секторот или групацијата на терцијални дејности и во подгрупата на „стопански дејности“ на угостителство, туризам, трговија, сообраќај, услужно занаетчиство и сл.⁸ Карактеристиките на овие дејности не е материјалното производство, туку услугите како дејност, услугите на исхрана, пијалоци, сместување, разонода оформени и понудени на специфичен начин.

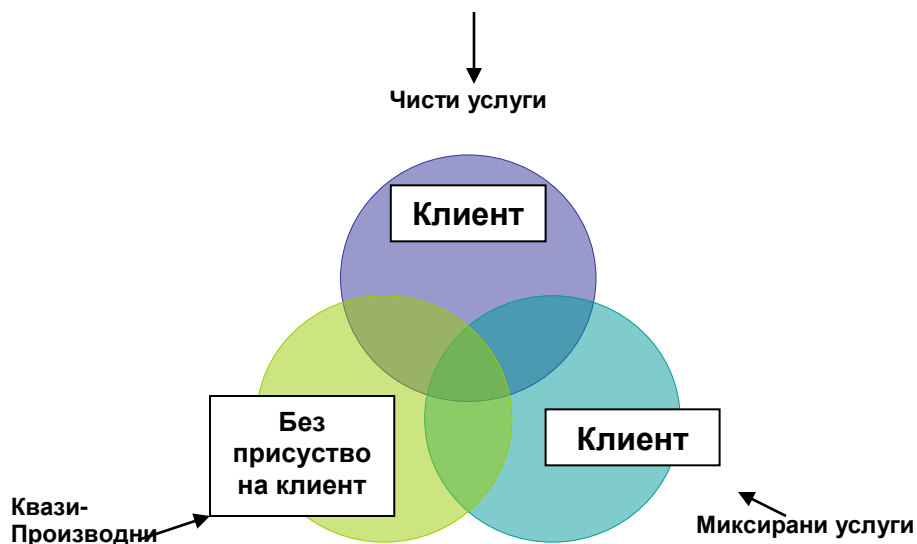
⁷ Хаджиниколов, Х., „Хотелиерство и ресторантјорство“, УНСС, София, 1999

⁸ Втората подгрупа на терцијални дејности ја сочинуваат „нестопанските дејности“ - здравство, образование, наука, култура и сл.

За разлика од првите две дејности, терцијалните дејности немаат карактеристика на постоење големи можности за воведување на механизација и автоматизација во поголем обем што ќе доведе до намалување на живата работна сила. Во терцијалниот сектор, конкретно во угостителството можностите за искористување на техничкиот прогрес (се разбира во овој момент) се ограничени и секое зголемување на обемот на работењето бара и зголемување на бројот на вработените.

Поради присуството на повеќе активности, во угостителството е, направена операционална класификација на услугите. Имено, оваа класификација се раководи од степенот на контактот со клиентите во креацијата на услугите. Така, оваа поделба на услугите на една страна ги става т.н. „чисти услуги“ каде клиентот континуирано е дел од сервисниот систем, (пример: ресторан, козметички салон, фризерски салон и сл.), а на друга страна е спротивниот екстрем т.н. „квази-производни услуги“ кај кои најголем дел од услугите се остваруваат без присуство на клиентите (осигурителни компании, пошти, банки, берзи и сл.). Помеѓу двете нив се т.н. „миксирани услуги“, кои носат карактеристики од двете крајности и кај кои клиентот е присутен најчесто заради одобрување, „дозволување“ на креацијата на услугата.

Угостителството има нагласено производно-услужен карактер. Пример: изнајмувањето на хотелска соба е купување на услуга, меѓутоа конзумацијата на оброкот во хотелскиот ресторан е купување на производ. Во таа угостителска конзумација, односно во содржината на тој угостителски производ се подразбираат многу производи и услуги (сместување, изхрана, разонода и сл.), кои во добар дел и воопшто не се материјални-физички производи, важно е задоволството на потрошувачите, а прашањето дали стоката се состои од производ или услуга е во втор план.



Организациона класификација на услугите

2. Специфики на угостителството

Основните и пропратните дејности во угостителството го чинат, угостителството како:

- Основна дејност;
- Помошна дејност; и
- Споредна дејност.

Угостителството како *основна дејност* е дефинирана и во Законот за угостителска и туристичка дејност, каде помеѓу другото стои, дека се состои во приготвување и послужување на храна, алкохолни и безалкохолни пијалоци, топли и ладни напивки и вршење на услуги во сместување.

Наведената формулација го покажува само сегментот на „продажба“ на условно речено финалниот производ, меѓутоа угостителството не подразбира само продажба на храна, пијалоци, сместување, забава, давање информации и сл., туку и нивно припремање и квалитено послужување на гостите во угостителските објекти.

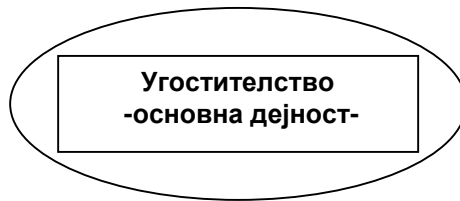
Угостителството е повеќе од сервис („животот е сервис, напредува оној кој на луѓето им овозможува нешто повеќе, нешто подобра услуга“ - Ellswort Statler, еден од луѓето кој ја воспостави и креира светската хотелска индустрија).⁹ Во најголем дел, за обавување на својата основна дејност, угостителството, често пати хотелските единици, за да ги намалат трошоците на работењето, во својот состав организираат и помошни дејности, од видот на производство на леб, печива, месни преработки, полуготови прехранбени производи, одгледување на зеленчук, овошје, риби, дивеч, добиток, изработка на пијалок, мед, алкохол итн. На овој начин, угостителството ја проширува својата дејност овозможувајќи му во секое време да има на располагање свежа храна, пијалоци и други производи кои му се неопходни за обавување на дејноста, со што го прави и независно од останатите дејности.

Третата група на дејности кои се обавуваат во угостителството се означуваат со терминот: *споредни дејности*. Тоа се дејности кои задоволуваат потреби на гостите за одредени трговски стоки (печат, сувенири, разгледници, козметика), гаражирање и чување на нивните автомобили, превоз и превоз на нивниот багаж, фризерски услуги, услуги според возраст и желби, здравствени услуги, изнајмување на разни реквизити за плажа или спортување, размена на пари, организирање на разни видови на забава, спорт, рекреација и разонода.

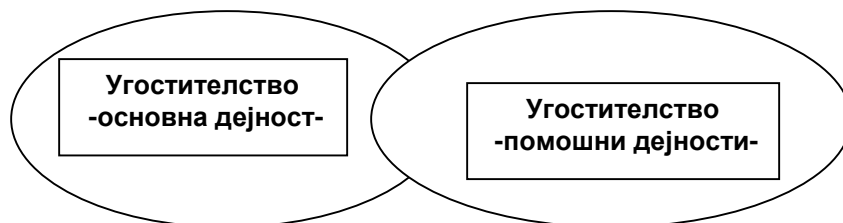
Дејности во угостителството

⁹ Мартиноска, С., „Ресторански менаџмент“, ФТУ, Охрид, 2006

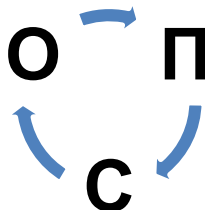
$$(Y=O)$$



$$(Y=O+П)$$



$$(Y=O+П+С)$$



Додека пак специфичноста на угостителството се гледа преку нејзините одредени карактеристики со што го прават како засебна оригинална стопанска активност.

Угостителството како „производна дејност“ кое за разлика од останатите производители на храна (разни гранки на прехранбената индустрија) кои своите производи ги пласираат преку трговската мрежа, угостителството тоа го прави во своите објекти-ресторани, хотели и сл. Според тоа, самиот процес на понудата и продажбата на производите е сосема различен од трговијата, при што добар дел од угостителската дејност, производниот процес (примање на храната, á la minute) може да започне само кога конзументот-гостинот е присутен.

Во големите угостителски компании и синцири (на хотели и ресторани¹⁰) за угостителството го сретнуваме терминот хотелска индустрија и ресторанска индустрија, во кои е сконцентриран голем капитал, разновиден обем на деловна активност и голем број на вработени лица.

Угостителството како „занаетчиска дејност“, односно како занает, го правата огромниот број мали, самостојни угостителски објекти (сендвичари, слаткарници, пекари, слаткарници, пицери и сл.) кои работаат со значително мала употреба на средства и вклучуваат мал број на работна сила.

Овие специфичности на угостителството, го диференцираат како посебна самостојна дејност, која обавува одредени функции, како што се: економско-комерцијалната функција, функција на релаксација и рекреација, функција на „невидлив извоз“ и функција на „стопански покренувач“.

Економско-комерцијалната функција на угостителството се обавува преку задоволување на пазарот за одредени потреби и услуги и создавајќи профит преку својата стопанска активност. Често се случува угостителството преку трговскиот промет да ја надополнува трговијата преку редистрибуција на производи во преработена состојба (паковани сендвичи, пици, слатки и сл.), со што оваа функција ја остварува преку трговската дејност како своја споредна активност.

Функцијата на угостителството за релаксација и рекреација на вработените и населението се обвјува преку нејзиното организирање во рамките на производните претпријатија, училишта, училишни и студенски домови, леčiliшта, детски градинки, одморалишта итн.

¹⁰ Хотелски синцири: Holiday Inn Worldwide (Атланта, САД, 354.817 соби, присутни во 61 земја во светот), Accor (Париз, 252.887 соби, во 73 земји), Forte plc (Лондон, 76.450 соби, 39 земји), Sol Group (Mallorca, Шпанија, 43.178 соби, 20 земји), Minotels Europe (Лозана, Швајцарија, 30.050 соби, 27 земји), Hilton Hotel Corp (Beverly Hills, Calif, 94.092 соби, 9 земји) итн. Мартиноска, С., „Ресторански менаџмент“, ФТУ, Охрид, 2006

Во делувањето на угостителството во рамките на туризмот се појавува една значајна категорија од туристичката потрошувачка наречена „невидлив извоз“. Ефектите од ваквиот извоз се многу благотворни кога станува збор за корелација на угостителството со туризмот. Услугите на сместување, разните видови прехранбени производи и сл. Угостителството може да ги продаде на странски платежни средства само во рамките на туристичките текови. Конвертирање на езерските плажи или шумата во близина на хотелот во стопански ресурс и нивно економско валоризирање во девизи, угостителството може да постигне само во корелација со останатите делови од туризмот.

Угостителството го нарекуваат и „стопански покренувач“ заради позитивниот ефект што влијае на останатите дејности со кои соработува. Така, угостителството во рамките на туризмот може да биде еден од примарните двигатели на економијата во една земја или област. Во тој случај угостителството стимулира вработување а со тоа и економски ефекти, особено во странска валута, како најголем рецепиент на странски туристи.

Но, има еден специфичен проблем во оваа дејност тоа е *сезонскиот карактер* на работењето. Имено, има хотелски и ресторански капацитети кои профитабилно работаат 4-5 месеци во текот на годината. Негативните ефекти од сезонското работење, можат да се ублажат со *вонсезонско работење* на објектите во облик на организирање на други активности како конгреси, семинари, фестивали, спортски приредби, саеми (т.н. конгресен туризам). Нивното организирање во вонсезоната треба да биде придружено со активна промоција, која меѓу другото ќе ги промовира и различните туристички вредности на областа. Исто така, во интерес на поттикнување на вонсезонското работење, преку пониски цени на услуги и соодветни содржини на престој може да се поттикне преку т.н. социјален туризам, поттикнување на специфични групи на туристи: пензионери, лица со посебни потреби, деца, ученици, студенти и слично.

Друга своевидна специфика во угостителското работење е *посредничкото работење*, односно контактот помеѓу понудувачот и потрошувачите. Ваквата индиректна врска може да ја обавува лице од патничка агенција, малопродавач, организатор на патување, угостителски работник и сл. Потребите од индиректниот контакт се нагласени и од комплексноста на туристичкиот производ, кој восебе треба да го содржи целиот композитум на пропратни и дополнителни услуги во чии рамки угостителската понуда станува многу попривлечна за потрошувачите.

Оригинална карактеристика во угостителската пракса претставува многу посебниот, своевиден специфичен однос и комуникација со купувачот, кој единствено овде се нарекува *гостин*. Оваа специфика на нагласен човечки аспект на понудата го определува угостителството и го прави посебно од сите други видови на услужни дејности.

3. Улогата на угостителството и ресторанството во формирањето на туристичкиот производ

Туристичкиот производ несомнено претставува една оригинална креација, која се одликува со висок степен на комплексност и комплементарност, која речиси никогаш не може да се предвиди, дефинира или контролира. Конечниот облик на туристичкиот производ речиси секогаш му го дава неговиот конзумент, а можностите што притоа му стојат на располагање се многубројни.

Еден дел од туристичкиот производ е угостителскиот производ. Бидејќи најголем од угостителството својот пазарен интерес го наоѓа во рамките на туристичките текови.

Производ е сето она што може да се понуди на пазарот и да предизвика внимание, набавка, употреба или потрошувачка, а задоволува некоја желба или потреба. Под ова се подразбираат: физички предмети, услуги, личности, дистрибуција и друго.

Во врска со содржинското одредување на туристичкиот производ, во литературата се среќаваат повеќе ставови кои во суштина не се единствени и можат да се конституираат во неколку групи.

Прва група. Туристичкиот производ го разгледува од аспект на туристичкиот потрошувач. Имено, туристичкиот производ го сметаат за „смеса“ од различни елементи – атрактивни фактори, превоз, сместување, опкружување, односно за „смеса“ која ја оформуваат туристичките потрошувачи при купувањето. Нагласената улога на потрошувачите се гледа при „монтирањето“ на туристичкиот производ.

Втора група. Станува збор за изедначување на туристичкиот производ со угостителскиот производ или паушалните аранжмани. Овде се јавува и ставот дека оној што го креира туристичкиот производ е носител на туристичката понуда составена од три темелни збира на фактори – атрактивни, рецептивни и комуникативни. За да се формира туристичкиот производ нужно е да учествува барем по еден претставник од елементите од трите фактори како туристичка понуда.

Трета група. Во оваа група преовладува ставот за групирање на факторите на понудата, односно на фактори на изворна понуда (производни фактори, општи фактори на човековото постоење и однесување и општа инфраструктура), и фактори на изведена понуда (туристичката опременост). Резимирано, угостителството е дел од рецептивните фактори со кои, меѓу другото, се служат носителите на туристичката понуда при креирањето на туристичкиот производ.

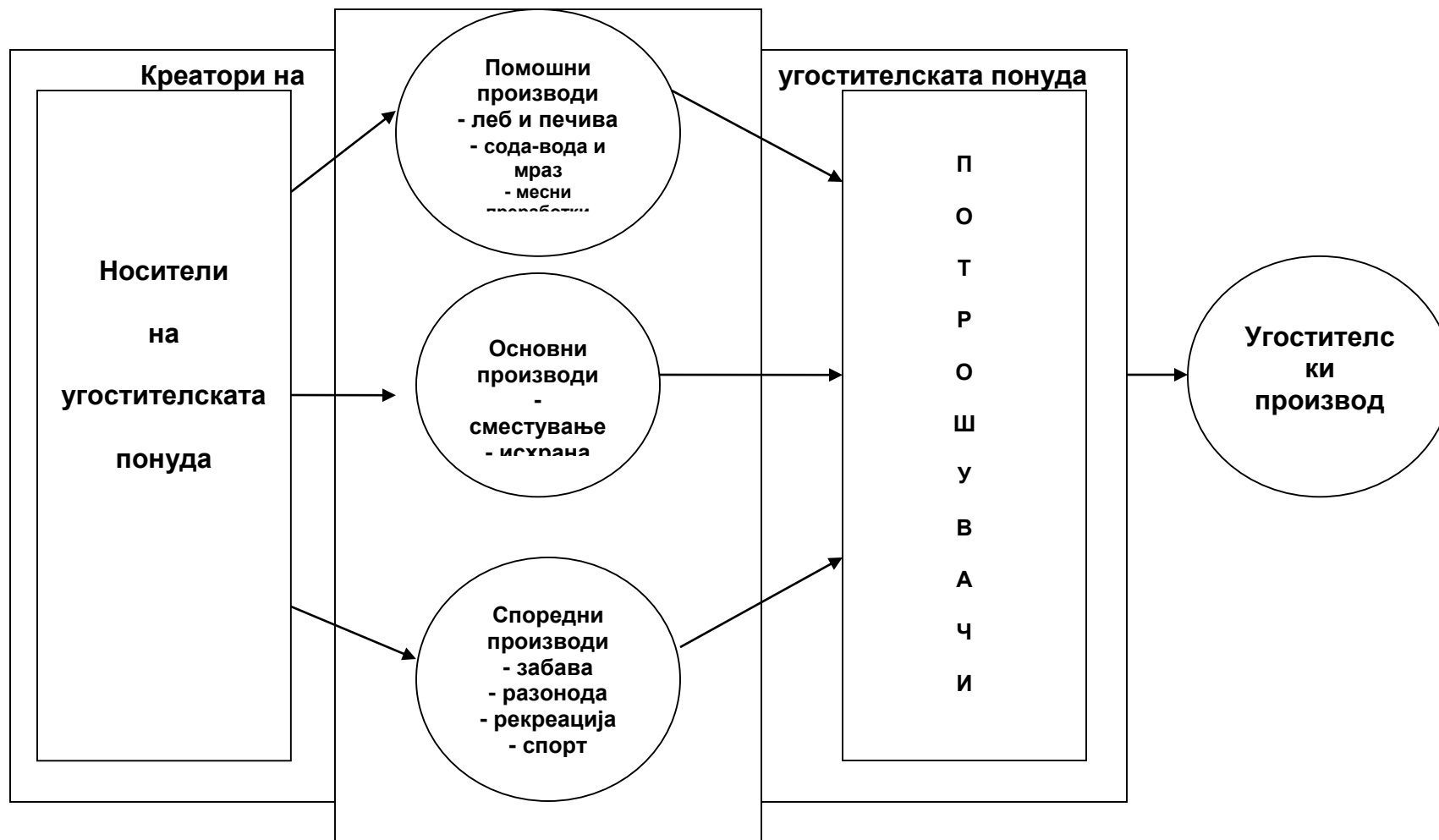
Четврта група. Оваа група на ставови одредува два појавни облици на туристичкиот производ како парцијален и интегриран. Од аспект на оваа теорија, угостителскиот производ може да се набљудува и како интегриран. На пример, угостителскиот производ набљудуван како целина е интегриран производ составен од повеќе елементи кои сами посебе се интегрирани целини. Доколку угостителскиот производ е вграден во туристичкиот

аранжман, тој е парцијален производ. Интегриран туристички производ кој содржи повеќе елементи: хотел, превоз, излети итн. Сепак, крајниот облик на туристичкиот производ го оформува самиот потрошувач, според тоа секој туристички производ е посебно искуство воден од актуелните желби, расположенија, стандард, култура и сл., кои постојано влијаат врз менувањето и иновирањето на туристичките производи.

Туристичкиот производ е сложена креација која започнува со парцијалните туристички производи (кои го креираат поединечните носители на туристичката понуда користејќи се со сложениот систем на факторите на туристичката понуда), а завршува со секое поединечно туристичко искуство (кое го дооформува обликот на конечниот интегриран туристички производ).

Целината на туристичкиот производ, речиси и не може да се замисли без присуство на угостителската услуга. Појавните облици на угостителскиот производ се најразновидни – луксузен хотел од највисока класа, вечера во национален ресторан, попатен оброк во ресторан за брза исхрана, ноќевање во гарни хотел, ноќевање во попатен мотел, ноќевање во казино-хотел итн.





Значи, угостителскиот производ претставува еден вариетет од разновидни производи и услуги кои се произведуваат и миксираат со цел да се задоволат одредени потреби за потрошувачите. Миксирањето, компонирањето и ускладувањето на угостителскиот производ се прави во зависност од погодностите кои ги поседува угостителскиот објект. Конечниот облик на производот го одредува потрошувачот за време на неговото користење.

На пример, разновидноста на производите кои ги содржи угостителскиот производ на хотел „Индекс Горица“ во Охрид, се состои од: ¹¹

Хотелски производи:

- Соби: 120 двокреветни, 4 апартмани;
- Сали: Конгресна сала, сала за состаноци и семинари;
- Храна и пијалоци: ресторан, аператив сала, пијано бар.

Производи на храна и пијалоци:

- Национални специјалитети;
- Шведска маса (за доручек);
- Безалкохолни и алкохолни пијалоци.

Производи за забава, разонода, рекреација и спортување:

- Дискотека, затворен базен, билијард сала, фитнес сала, сауна, салон за масажа, терени за кошарка, ракомет, одбојка, фудбал и патеки за пешачење.

Не треба да се заборави дека во целиот комплекс на туризмот и угостителството и во нековите рамки на ресторанството добар дел од своите

¹¹ Проспект на хотел „Индекс Горица“, Охрид, Република Македонија

потрошувачи го чинат и локалното население кое е солидна потрошувачка база, особено за рестораните.

Според некои автори туристичкиот производ е специфичен дел од општествениот производ претставен како севкупност од разни вредности обединети и предложени на пазарот како една целина, со цел да се задоволат туристичките потреби со плаќање на една цена. Други автори го сметаат туристичкиот производ како комплет од туристички услуги и стоки, понудени за една цена. Карактеристична е дефиницијата на авторот И.Крипендорф, со која што туристичкиот производ се определува како „пакет од услуги, асортиман од материјални и нематеријални блага добиени со комбинација на резултатите од дејностите на различни претпријатија кои што туристот ги прима како една целина“.

На главно место во оваа дефиниција е „пакетот“ од услуги во кои што доминираат хотелските и ресторанските услуги. Тоа се гледа најјасно ако се земе предвид дека, во туристичкиот објект или град странскиот турист троши околу 80% од девизите за плаќање на хотелски и ресторански услуги, кулинарска продукција, храна и пијалоци. Угостителскиот производ (хотелски и ресторански) има свои карактеристики:

Производството на тој производ по време и по место се совпаѓа со потребите т.е. не може да се складира и чува, за да биде употребуван подоцна, кога за него ќе има зголемена побарувачка или подобри пазарни услови. Не може да се понуди како мостра, туку се претставува на потенцијалните корисници на услугите со рекламен материјал, а реално откако ќе се посети местото каде што може да се реализира купувањето.

Побарувачката за угостителскиот производ е многу променлива и зависи од доходот на евентуалните побарувачи, цената по која што се предлага, исто така и од делувањето на економските фактори како: меѓународната положба, модата, влијанието на рекламата и непредвидливи настани, кризи и др. Тоа налага од една страна да се форсира

организираниот туризам т.е. претходно продадени аранжмани, а од друга страна да се има секогаш готовност во определени денови во годината или месеци на сезона да се излезе во пресрет на клиентите и да се произведуваат и нудат различни хотелски и ресторански производи.

Правилното определување на виталниот циклус на угостителскиот производ е многу важен фактор за реализирање на најголем обрт, при најприфатливи цени и најголема константност на продажбите. Овој циклус може да се разгледува во пет фази: воведување на продуктите на пазарот, развиток, зрелост, заситеност и излегување од него. Суштината на стопанската дејност на угостителските производи се состои во тоа да не биде допуштено фазите да се формираат стихийно, без контрола и без план.

Првата фаза на виталниот циклус на угостителскиот производ е неговото воведување на пазарот. Споредбено е исто како да навлезе вода во нов брод. Кога се е направено како што треба и не се направени конструкторски грешки бродот ќе заплови мирно и сигурно и обратно, тој ќе потоне, т.е. предложените нови угостителски производи нема да бидат примени од пазарот или тоа ќе биде со многу мали шанси.

Втората фаза е развитокот – производите се прифаќаат од пазарот но нивната реализација се уште не го носи предвидениот со план обрт и доход. Во таква ситуација во блиска перспектива се очекува успешен пласман на понудените производи. Искористеноста на капацитетите во хотелите и во рестораните постепено се зголемува. Продолжува и рекламата на понудениот производ.

Третата фаза е зрелоста – се постигнува целосна искористеност на капацитетите. Дури не може да се одговори на големата побарувачка во главната сезона или денови за викенд. Со тоа ја реализира планираната добивка.

Четвртата фаза е заситеноста – постигната е целосна искористеност на капацитетите и максимално зголемување на пласманот на дополнителните угостителски услуги. Влегуваат во експлоатација нови и современи како по екстериер и ентериер, така и по понудени продукти угостителски објекти кои се во сопственост на конкурентни претпријатија.

Петтата фаза е излегувањето – брзо се намалува искористеноста на капацитетите, клиентите се насочуваат кон други објекти кои се понови. Излегувањето може да се спречи со решително зголемување на квалитетот на услугите и нивото на културата на услугата, а исто така и со предлагање на нови услуги. Угостителскиот објект ги користи резервите или зема кредит за модернизација на објектот и се труди да ги надмине новите конкурентни објекти. Се зголемува и обемот на рекламирањето.

4. Карактеристики и квалитет на угостителските и ресторанските услуги

Угостителските и ресторанските производи се одликуваат со одредени специфички карактеристики кои ги прават имагинарни за потенцијалните потрошувачи, се до моментот на потрошувачката. Станува збор за карактеристиките на неопипливост, неделивост, непостојаност и неможност за чување.

Карактеристика на неопипливост. Станува збор за неможноста на потрошувачот производите да може да ги перцепира, пред да започне да ги користи. Некаква опипливост, во фазата на понудата може да се постигне во преку базичните облици на промоција. На пример: туристички проспект, туристичка фотографија, туристички филм, туристички видеоклип и сл.

При првиот контакт на гостинот кој пристигнал со ентериерот на ресоранот или хотелот, потрошувачите бараат опипливи докази кои ќе им обезбедат информации и уверување за квалитетот на производот кој го купуваат. На пример: состојбата во хигиената на ресторанот покажува колку е добро тој управуван. Добриот изглед, униформираноста или

неуниформираноста на вработените во објектот, за гостинот претставуваат доказ за имиџот на елеганција и професионализам.

Карактеристика на неделивост. Угостителскиот производ е неделив од својот извор. Посетата на одреден хотел и вредноста на конзумирањето на услугите е неделива од самите објекти. Ова условува неможност за негова замена. На пример, при процесот на трансакција на производот-храната како производ на хотелската кујна може да биде извонредна, меѓутоа послужувачот во ресторанот е невнимателен и лошо се однесува, што резултира со комплетно лошо искуство на гостинот од тој ресторан. Всушност, квалитетот на производот на кујната го уништува лошата ресторанска услуга, без која не може да се реализира тој производ. Неделивоста на угостителскиот производ исто така значи дека потрошувачите се дел од производот. Според тоа, секој угостителски производ во себе ја вклучува и интеграцијата со останатите гости, која може да допринесува за квалитетот на производот или да го намалува. Менаџерите на ресторанот се тие што треба да управуваат со своите гости, така да тие не креираат незадоволство за останатите гости.

Карактеристика на непостојаност. Квалитетот на угостителските производи зависи од тоа кој ги обезбедува, каде и кога. Пример, гостинот може да добие одлична услуга еден ден и просечна услуга од истата личност наредниот ден. Во случајот на просечната услуга, личноста може да не се чувствува добро или има некој проблем. Според тоа, непостојаноста или недоследноста на угостителскиот производ може да биде една од најголемите причини за незадоволство на гостите во угостителството.

Карактеристика на неможноста за чување. Оваа карактеристика постои поради неможноста угостителскиот производ (неискористениот лежај или неконзумираниот оброк) во угостителскиот објект да се складира или зачува за иднината.

Потребите на човекот можат да се задоволат како со определена стока која содржи човечки труд, така и со услуга. И едната и другата имаат посебна вредност. Таа на услугата е специфична затоа што во неа трудот не е опиплив, материјализиран или предметен. Стоката под форма на предмет е видлива, а услугата не. Услугата на рецепционерот во хотелот и келнерот во ресторанот има вредност која се содржи во самиот вложен труд и во нејзиниот полезен ефект. Затоа е правилно гледиштето дека трудот на услужниот персонал во угостителскиот објект, ги задоволува потребите на клиентите не како стока туку како дејност.

Услугите можат да се разгледуваат и како процес на соединување на одредени економски блага со клиентот. Во угостителството преовладуваат услуги кои се од нематеријален карактер и нивните карактеристики се следните:

А) За угостителските услуги како и за сите други видови е основно тоа дека не можат да се „произведат“ без да има корисник за нив. За разлика од материјалното производство каде што проблемот се решава полесно, затоа што може да се произведуваат и складираат стоки во очекување на купувачи и по соодветни цени.

Б) Во угостителските услуги објект на користење на трудот на услужниот персонал е клиентот, гостинот, а кај материјалното производство стоките. На клиентот како објект за вложување на труд присутни се многу фактори поврзани со неговите национални, социјални и други специфични потреби.

В) Вредноста на угостителските услуги има материјален и нематеријален карактер. Материјалниот карактер зависи од квалитетот на трудот на персоналот кој ги создава и предлага. Нематеријалниот карактер зависи од меѓусебните односи кои се создаваат во процесот на услужувањето. Нематеријалниот карактер има големо значење, зошто од

него зависи задоволството или незадоволството на клиентот. Не напразно при угостителските услуги има насмевката на персоналот кој служи.

Г) За угостителските услуги од големо значење е и нивното благовремено извршување. Туристот кој што чека да го добие клучот од собата е незадоволен кога го добива со закаснување. Тоа значи и при ресторанското услужување и особено пред клиентот да ја добие порачаната храна и пијалок. Тој е гладен, а тоа во значителен степен го прави нервозен.

Кога се има предвид различната улога на угостителските услуги, тие можат да се поделат на основни и дополнителни. Основни се оние кои ги задоволуваат основните потреби за сместување и храна, а сите останати се дополнителни.

Квалитетот на угостителските услуги, како и квалитетот на сите други услуги може да се разгледува од технички и економски аспект. Економскиот аспект е сврзан со средствата кои треба да се издвојат за да се добијат средства за плаќање на трудот за плаќање на трудот на персоналот. Со сумата од тие средства е поврзана и цената по која се предлагаат услуги во угостителските објекти од различни категории, означени со ѕвезди. Така на пример за едно исто јадење во ресторан со пет ѕвезди се плаќа дури двојно повисока цена, затоа што кон расходите за производството на кулинарната продукција се додаваат тие за услужниот персонал, за униформите, за амортизација на килимот, за уметничките слики по сидовите и др.

Врз квалитетот на угостителските услуги од кои зависи и културата на услужување имаат влијание неколку основни фактори:

- *Првиот* од нив е состојбата на угостителските објекти, таа создава услови за подобра и побрза услуга. На пример една е брзината на услужување на клиентите на хотелската рецепција кога е со комјутер, а друга кога слободните соби се бараат на лист-шемата на хотелот и фактурата се пишува рачно.

- *Вториот фактор* е техничката опременост на угостителскиот објект. На пример служењето со колички, користењето на компјутерски програми и мини фискални каси и уреди, делува позитивно врз квалитетот на услугите.
- *Третиот фактор* е контролата на квалитетот на услугите. Позитивна улога игра контролата од страна на менаџерот за брзината на услужувањето.
- *Четвртиот фактор* кој е многу важен е квалитетот на трудот на персоналот, т.е. способноста на работникот да услужува културно различни категории клиенти, а од друга страна да ги исполнува определените задачи од страна на работодавецот.

Врз квалитетот на услугите во угостителството влијаат два фактора, објективни и субјективни.

Објективните фактори се оние чие решение не зависи од самиот персонал, туку од управителот, директорот или менаџерот. На прво место се наоѓа функционален систем за плаќање на работната сила. Како објективни фактори можат да се земат и техничкиот прогрес и рационалната организација на трудот. Рационалната организација на трудот е сообразена со постигнувањата на науката и техниката, со што се овозможува најефективен начин во процесот на производство и пружање на угостителски услуги; најефективно да се искористат материјалните и трудовите ресурси, да се зголеми продуктивноста на трудот и да се развиваат креативните можности на секој специјалист и работник. Во практиката некои раководители го имаат гледиштето дека рационалната организација на трудот е проблем само на материјалното производство. Тоа не е правилно затоа што целта на научната организација на трудот вклучува и скратување на сите непотребни движења. Со набљудување на работата на услужниот персонал во определен хотел или ресторан, во секоја услужна дејност ќе се откријат движења со кои, од една страна, се намалува ефектот на работењето, а од друга се намалува и нивото на културата на услужувањето.

Субјективните фактори кои што влијаат врз квалитетот на трудот на услужниот персонал се оние кои што можат да бидат решени од секој негов член.

Првиот фактор е сврзан со индивидуалните способности на работникот од соодветната професија или должноста која ја исполнува. Така на пример се уште се смета дека услужувањето е професија која може да ја обавува секој млад човек. Тоа не е така затоа што има многу неопходни предуслови поврзани со услужувањето: брза реакција на зададените барања од клиентот, убав надворешен изглед, издржливост при голема оптовареност во дадени моменти и др.

Вториот фактор е сериозниот однос кон професијата која што се практикува и вложениот труд.

Третиот фактор е образованието и посебно јазичното познавање на персоналот во угостителските објекти кои се посетувани од странски туристи. Тоа е исто така фактор за побрзото усвојување на тајнте на професијата, ракувањето со нови апарати и машини, користењето на нови технологии на послужување и др.

Четвртиот фактор е квалификацијата. Истата се добива со завршување на специјализирани училишта и факултети и подолг работен стаж. Треба да се посвети внимание и на образованието на услужниот персонал кој се прима на сезонска работа.

5. Структура и поделба на угостителството

Поливалентната структура на угостителството се обавува на различни начини, во различни објекти и услови, што резултира со дивергентност во нејзиниот состав и различни аспекти на поделба на угостителството.

1. *Класификација според OECD¹²*, објектите кои служат за задоволување на угостителските потреби во областа на туризмот, се класифицираат во две групи: „основни“ и „комплементарни“. Во групата на „основните“, според оваа поделба, спаѓаат сите облици на хотелиерството (хотели, мотели, пансиони, гостилници, ноќевалишта...), додека во „комплементарни“: летувалишта за млади, кампови, планински куќи, центри за рекреација на младина и деца, центри за рекреација на пензионери, лица со посебни потреби итн.

2. *Поделба според режимот на работење и времето на задржување*, објектите во оваа група ги има во следните видови: угостителство во потесна смисла на хотелиерство, општо и туристичко угостителство, постојано и сезонско, угостителство од минувачки тип, пансионско угостителство, итн.

3. *Поделба според технолошкиот процес на производство*, намената на финалните производи, временскиот период на работење, економската функција на угостителството. Врз основа на ова се добива следната поделба: хотелиерство и ресторанство, угостителство со постојано работење и сезонско угостителство, угостителство за јавни потреби и угостителство за сопствени потреби на основачот.

4. *Поделба според нашиот Закон за угостителска и туристичка дејност¹³*. Угостителските објекти се поделени на:

а) угостителски објекти за сметување и

б) угостителски објекти за исхрана.

Угостителските објекти за сместување се поделени на: основни угостителски објекти во кои спаѓаат хотели, туристички апартмани и резиденции, пансионски и други објекти. Комплементарни објекти, во кои

¹² www.oecd.org, Organisation for Economic Co-operation and Development

¹³ „Закон за туристичка и закон за угостителска дејност“, Службен весник на РМ, бр.62, 2004

спаѓаат одморалишта за деца и младинци, куќи, станови, соби и други објекти.

Угостителските објекти за исхрана се поделени на: ресторани и други објекти за послужување на маса, други угостителски објекти во кои гостите се послужуваат сами. Во нашата земја, за правилно функционирање на угостителските објекти постои и Правилник кој се однесува на минимално-техничките услови за вршење на угостителска дејност¹⁴.

Според Државниот завод за статистика на Република Македонија, угостителски објект е секоја угостителска деловна единица во која на гостите им се даваат угостителски услуги т.е. сместување, исхрана и точење пијалаци и други услуги кои вообичаено се вршат во угостителството¹⁵.

Посебно интересно е да се разгледа поделбата на објектите според технолошкиот процес во работењето. Имено, оваа поделба поаѓа од хотелот како носител и место на креација на поливалентен производ наменет за задоволување на туристичките потреби. Во зависност од својот рејтинг и менаџирање, хотелот, т.е. неговите кадри на управување ги оформуваат своите производи. Врз основа на физичките карактеристики на хотелот, услугата (стил, брзина и сл.), имиџот, локацијата, цените, видот на услугите и сл., хотелот може да креира производи, како на пример: производи за млади, производи за годишноодморци, производи за викенд-туристи итн.

Миксирањето на хотелскиот производ се прави со три основни групи на елементи:

¹⁴ „Правилник за минимално-техничките услови за вршење на угостителска дејност“, Службен весник на РМ, бр.16, 2006

¹⁵ „Капацитетите на угостителството во Република Македонија, 2008“, ДЗС на РМ, Скопје, 2009

- P (product), материјалниот производ или производот во потесна смисла: легло за уморниот гостин, оброк за гладниот и пиво за жедниот;
- B (behavior), однесување и однос на хотелскиот персонал (рецепционери, келнери, собарици...);
- E (environment), опкружување како што се зградите, распоредот на просториите, намештај, осветление итн.

Комбинацијата на овие елементи (P, B, E) ја формира содржината на хотелскиот производ. Во која група, класа или категорија ќе биде сместен еден хотелски објект, зависи од повеќе фактори од обликот: видот на услугите кои ги дава; временскиот период на задржување на гостите; како гостите пристигнуваат во хотелот; капацитетот; удобноста и комфорот која хотелот ја нуди.

Хотелите можат да нудат комплетни услуги: сместување, исхрана, пијалок и разни пропратни услуги. За разлика од ваквите хотелски објекти постојат и т.н. гарни хотели, чии услуги се исцрпуваат само низ услугите на сместувањето, а од исхраната само доручек. Ваквите хотели претежно ги користат разните деловни луѓе, а најчесто се лоцирани во големите урбани центри.

Мотели, се т.н. хотели од минувачки тип ко инајчесто ги користат транзитните туристи кои одморот го поминуваат патувајќи низ повеќе места и во кои отседнуваат пократко време. Нивни пандан се „фамилијарните хотели“ (hotel de famille) во кои гостите отседнуваат подолго време.

Начинот на доаѓање на гостите ги издиференцирал хотелите на хотели за групни гости (party – хотел) и хотели за индивидуални гости.

Капацитетот како фактор за класификација. Големи, средни и мали хотели. Еден од најголемите хотели во светот е MGM Grand во Лас Вегас кој располага со капацитет од 5.505 соби.

Удобноста, комфорот, стандардот па и луксузот, ја одредуваат категоријата на хотелските објекти, која се определува во бројот на ѕвездички. Максималниот број на категорија на хотелот може да има до пет ѕвездички, односно од супер А категорија.

Покрај класичните облици на хотелските објекти, постојат и нивни варијации на сместувачки капацитети: пансиони, мотели, туристичка населба, камп, преноќиште итн.

Во американското хотелиерство, денешната класификација се раководи од локацијата, цените и типот на услугите. Класификацијата е следна:

1. City Centar Hotels – Хотели лозирани во центарот на градот, наменето на луѓето кои патуваат од деловни причини или од забава;
2. Resort Hotels – Одморалишта, лоцирани во места кои нудат одмор од секојдневниот заморен начин на живеење во урбаните центри;
3. Airport Hotels – Хотели кои уживаат голема пополнетост поради големиот број на патници кои пристигнуваат и заминуваат од аеродромите. Нивните гости се луѓе кои патуваат од деловни причини, од забава или од други причини;
4. Freeway Hotels and Motels – Хотели на автопати и мотели. Во почетокот нуделе само изнајмување соби, а денес тие нудат сместување, ресторани, базени, пијалок од автомати, сали за разни игри, сателитска ТВ и сл.;
5. Casino Hotels – Хотели кај кои централно место во понудата е забавата која ја нуди казиното.

Класификација на хотелите во зависност од степенот на услугите кои се нудат:

- Full - service Hotels – Хотели кои нудат полна услуга. Тоа се хотели со најголем комодитет и луксуз, разновидна храна и пијалоци, барови, ресторани, салони, центри за одржување на конгреси, семинари итн., во кои се вклучуваат и секретарски услуги, факс, компјутер во соба итн.;
- Economy/Budgets Hotels – Тоа се економични хотели кои нудат разумна големина и уредност на собите без луксуз на full - service хотелите.;
- Extended – Stay Hotels – Хотели за подолг престој на гостите, кои уживаат намалување на цената кое се базира на должината на престојот.;
- All Suite, Extended Stay Hotels – Хотели кои нудат само апартман за подолг престој. Овие хотели нудат во просек 25% повеќе простор за истата цена, од останатите хотели. Додатниот простор најчесто е во форма на салон или кујна.

Другиот дел од угостителството во поделбата од аспект на технолошкиот процес е – ресторанството. Основната дејност на ресторанството се содржи во угостителското производство и продажба на храна и пијалоци. Етимологијата на поимот ресторанство доаѓа од латинскиот збор „restauras“, од кој своите корени ги влече и францускиот поим „restaurant“, т.е. објект во кој се служат храна и пијалоци со плаќање. Француските поими ресторан и ресторанство, навлегуваат и се применуваат во речникот на многу други светски јазици. Ресторан – објект за јадење и закрепнување¹⁶.

Најосновни видови на ресторани се следните:¹⁷

¹⁶ Мукиновиќ, Љ., „Современ лексикон на странски зборови и изрази“, Наша книга, Скопје, 1990

¹⁷ Цицковски, А., „Организација и техника на ресторанско работење“, ФТУ, Охрид, 1996

- Класични ресторани (услуги на храна: ладни и топли јадења, јадења од домашната и интернационална кујна, алкохолни и безалкохолни пијалоци, топли и ладни напивки);
- Ресторани од минувачки тип (работаат главно врз база на листа на јадење, а понекогаш припремаат и готови менија);
- Пансионски ресторани (најчесто се во состав на хотел, работаат по дневни менија за поедини оброци според бројот на гостите);
- Диетални ресторани (ги има во поголемите индустриски центри);
- Вегетаријански ресторани (послужуваат храна од растително потекло);
- Млечни ресторани (послужуваат топли и ладни јадења, главно од млеко и млечни производи, тестенини, јајца, овошје и зеленчук. Се точат главно безалкохолни пијалоци, млечни напивки и мешавини);
- Национални ресторани (послужуваат главно национални јадења).
- Ловечки ресторани (нивната листа на јадења се базира на месо од дивич, со соодветни додатоци);
- Рибни ресторани (послужуваат јадења од руби, ракови, школки);
- Грил – ресторани (послужуваат јадења од месо на скара, жар или ражен);
- Кафе – ресторани (за време од главните оброци послужуваат соодветни јадења, додека во меѓувреме вршат кафански услуги);
- Таверна (ресторан уреден во рустикален стил, а послужува разни локални, односно регионални специјалитети) и др.

Глобалната класификација на ресторани во западните земји е следната:

- Full – service Restaurants (ресторани со целосна услуга, многу од нив се елегантни, луксузни);
- Speciality Restaurants (специјализирани ресторани, за fast-food на брза храна и др.);
- Фамилијарни ресторани;

- Ethnic Restaurant (ресторани кои се базираат на некоја кујна, на пример: мексиканска, италијанска, кинеска, медитеранска и сл.);
- Theme Restaurants (тематски ресторани кои нудат едноставно мени, а успехот го градат со посебниот амбиент и атмосфера) и други.

Во САД во 2008 г. имало 935.000 ресторани, во кои биле вработени 12.8 милиони вработени (повеќе од 9% од вкупното вработено население), со што ресторанскиот бизнис е најголемиот приватен работодавец во земјата¹⁸. Во современите услови на глобализација се појавуваат и така наречените ресторански синџири¹⁹. Нивната поделбата е следната:

Според сопственоста:

- Синџири од сопствени ресторански објекти;
- Сопствени и туѓи ресторански објекти; и
- Синџири од објекти прифатени за управување.

Според асортиманот на ресторанските услуги:

- Синџири од исти ресторански објекти; и
- Синџири од различни видови на ресторански објекти.

Според местоположбата:

- Во туристички комплекс; и
- Во две или повеќе дестинации.

¹⁸ Goeldner, C., Ritchie, B., „Tourism: principles, practices, philosophies”, John Wiley & Sons, Inc., 2009

¹⁹ Славейков, П., Найденов, К., „Икономика на туризъм“, СУ, София, 2009

Ефектот од ресторанските синџири е прикажан во дејноста на: Мек Доналдс, Кентаки Фрај Чикен, Пица Хат, Бургер Кинг, Данкин Донатс, Форнети, Доминос Пица и др.

Во рамките на угостителството важна улога има и барот – место на понуда на пијалоци и мали закуски, иако не се работи за класичен вид на исхрана. Според уредувањето постојат барови за бизнисмени или бизнис бар, коктел барови, ноќни барови, млечен бар, денсинг бар итн.

II. ОРГАНИЗАЦИЈА НА РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Поим и дефинирање на менаџментот во ресторанското работење

Управувањето или менаџментот во научната литература често се нарекува „феномен“, затоа што претставува исклучително важен елемент од дејноста на секоја стопанска единица. Поради таа причина, во последните десетолетија на него се обрнува сериозно внимание како од страна на научните институции, така и од страна на водечките фирми од различните сфери на бизнисот. Суштината на управувањето се уште не се разгледува подеднакво. Постојат различни мислења за него: Управувањето е умешност; Тоа е наука; Управувањето е социјална наука; Ги проучува човечките односи; Тоа е умешност и наука истовремено. Управувањето е човечка дејност и процес преку кој луѓето и организациите постигнуваат резултати²⁰.

За основоположник на управувањето се смета Фредерик Тејлор. Во 1911 г. тој ја публикува својата книга „Принципи на научно управување“, каде што за прв пат ја објаснува суштината на управувањето.

Денес управувањето може да се определи како „Сложен процес кој ја опфаќа дејноста на колектив од луѓе, кои имаат долготрајни материјални активи и имаат определена општа цел“. Управувањето исто така претставува дејност за промена на еден систем во друг кој е по прогресивен. Показател за прогресивноста е неговата ефикасност. Во секое управување постојат „објект“ и „субјект“, „управувачки систем“ и „управуван систем“.

Управувањето во туризмот и угостителството претставува систем од дејствија и решенија на одделни луѓе, фирми, гранки и цели економии, кои водат до ефективна искористеност на материјално техничката база, работната сила и другите ресурси кои допринесуваат за развој на туризмот, обезбедување на висок квалитет на туристичките производи и услуги на внатрешниот и меѓународниот пазар, кое води до гарантирана заработувачка на стопанската единица. Управувањето во туризмот е процес но и

²⁰ Torkildsen, G., „Leisure and recreation management“, Routledge, 2005

организациска структура. Управувањето го следи бизнисот и неговата организација во сферата на туризмот. Управувањето е фактор кој допринесува за постигнување на висок ефект во туристичкиот бизнис.

Целите на управувањето во туризмот се:

- Ефективно користење на трудот за единица туристичка продукција;
- Минимални расходи за единица туристички услуги;
- Добивање на квалитетен туристички производ;
- Минимални расходи за услужување на еден турист, но со задржување на нивото на услуга.

Во детали управувањето има неколку подсистеми:

- Управување во хотелиерството;
- Управување во ресторанството;
- Управување во трговската дејност;
- Управување во техничките дејности;
- Управување на економските дејности; и
- Управување на финансиите.

При услови на стопанските промени кои се случија кај нас, во последните 20 години туристичките фирми, како и останатите претпријатија за производство на стоки и услуги се сретнуваат со многу проблеми. Тие се поврзани со неопределувањето и недостатокот од јасни правила на туристичкиот пазар, сезонската побарувачка, конкуренцијата како нов услов за постоење на туристичките фирми, недостатокот на финансиски ресурси и др. Сето тоа го поставува прашањето за преминување од тековно во стратешко (долгорочно) планирање и управување на фирмите, како и за квалитетот на управувањето. Иднината на фирмите зависи од прогнозирањето на промените на пазарот и прилагодувањето кон нив. Меѓутоа тоа налага и промена во мислењето на менаџерите на фирмите.

Терминот „стратегија“ е користен уште во античка Грција во врска со знаењето на војсководците. Стратегијата се однесува на долгорочните бизнис планови²¹. Овој термин навлегува во последните четириесет години во стопанството и конкретно во туризмот и угостителството. Денес стратегијата на угостителските претпријатија се разбира како систем од управувачки решенија кои ги определуваат перспективите за развој на фирмата, сферите формите и начините на нејзиното дејство, распределбата на ресурсите за постигнување на определени цели и др. Правилната стратегија задолжително ги вклучува одговорите на следните прашања:

1. Какви потреби на клиентите задоволува фирмата?
2. Дали постојат доволно умешност и искуство во фирмата за да ги послужи по добро своите клиенти?
3. Како треба да се услужат клиентите, за фирмата да има печалба и истовремено конкурентни цени за своите услуги?

Од горе наведеното може да заклучиме дека стратегијата на туристичката фирма треба да содржи три основни компоненти:

- Потребите на клиентите;
- Способност на компанијата да ги задоволи тие потреби; и
- Долгорочни печалби на фирмата.

Во основата на изборот на стратегија на туристичката фирма лежи анализата на конкуренцијата во гранката. За да се направи таа анализа може да се користи моделот на М. Портер „За петте сили на конкуренцијата“. Според Портер тие 5 сили се:

²¹ Barrows, C., Powers, T., „Introduction to management in the hospitality industry“, John Wiley & Sons, Inc., 2009

1. Конкуренцијата од страна на стоките кои можат да се заменат едни со други – поврзана со дистрибутерите, организациите и клиентите во истата гранка;
2. Конкурентната сила на дистрибутерите – поврзана со организации од различни гранки и конкуренцијата помеѓу нив;
3. Конкуренција од страна на организации од различни гранки – поврзана е со дистрибутерите, организациите од посебни гранки и клиентите;
4. Конкурентната сила на клиентите – поврзана е со организациите од различни гранки и од исти гранки;
5. Конкуренција помеѓу организации од една гранка – поврзана е со претходните 4 сили на конкуренција.

Најсилната конкуренција е помеѓу организациите од една гранка. Таа е за пазарен дел. Често продукцијата на различни претпријатија се совпаѓа и се појавуваат стоки кои може да се заменат едни со други. Тогаш се јавува конкуренција на оригиналните стоки со стоките кои можат да ги заменат.

Конкуренција од страна на потенцијалните конкуренти се јавува во случаите кога организации од други гранки навлегуваат во туристичкиот бизнис. Заstraшувањето од страна на потенцијалните конкуренти се совпаѓа со влезната бариера на гранката. Големината на влезната бариера се определува со следните параметри:

- Производствениот и маркетиншкиот ефект од делот на освојувањето;
- Потребите на клиентите и канали на побарувачка, дистрибуцијата и вредноста на нејзиното создавање;
- Силата на државното регулирање.

Конкурентната сила на дистрибутерите. Силата на овој фактор се определува од следното:

- Баланс помеѓу понудата и побарувачката;
- Делот што го купил клиентот од дистрибутерот;
- Степенот на специјализирањето на купените објекти;
- Можност на клиентите да користат стоки кои заменуваат други стоки, а се произведуваат од дистрибутерите;
- Заинтересираноста од страна на клиентите за определен дистрибутер;
- Постоенењето на стоки кои заменуваат други, а се произведени од друг дистрибутер.

Конкурентната сила на клиентите се претставува во тоа што тие ја определуваат побарувачката. Размерите на конкуренцијата се различни: локални, регионални, национални, меѓународни, глобални. Кога се анализира конкурентната сила на клиентите се следи преодот од клиенти со високи кон клиенти со средни доходи.

Конкуренцијата по линија на стоките кои можат да заменат други стоки, налага зголемување на привлечност на сопствениот туристички производ преку цената, квалитетот, разлики во традиции и др.

Постои и конкуренција од страна на организации од различни гранки. Многу фирми ја шират својата дејност и во областа на туризмот барајќи поголеми приходи. Овие дебитанти на пазарот не претставуваат голема конкурентска опасност за старите фирми во гранката.

Анализата на посочените показатели се дополнува од оценката на основните области на бизнисот и карактерот на проектите кои се исполнуваат од фирмата и имаат најголемо значење за неа. Оценката се прави на основа на податоци за силата на бизнисот.

При анализата на искористеност на потенцијалот на фирмата и при анализата на нејзините конкуренти, се истакнуваат нејзините предности во определена конкурентна средина. По изјаснувањето на нејзините предности се истакнуваат и слабите страни, можностите и ризиците пред неа. Ваквата анализа се нарекува SWOT анализа.

За *силни страни* на фирмите во туризмот се сметаат следните:

- Постоене на финансиски ресурси;
- Знаења за водење на конкурентна борба;
- Статус на признат лидер;
- Поседувањето на сопствени технологии;
- Ниски производствени расходи;
- Ефективна реклама;
- Прифатливост на иновации;
- Професионален менаџмент;
- Ефективно производство и др.

За *слаби страни* се сметаат:

- Недостаток на стратегија на фирмата;
- Застарени производствени моќи;
- Ниска доходност;
- Недостаток на професионализам;
- Проблеми при управување на фирмата;
- Задоцнување во обновување на стоките;
- Недобар имиџ на фирмата;
- Висока цена на туристичките услуги и др.

На *можностите* пред туристичката фирма се однесуваат:

- Услужување на дополнителни клиенти;
- Излез на нов пазар или сегмент од пазар;

- Раширување на понудената продукција со цел задоволување на потреби на што повеќе клиенти;
- Интеграција;
- Паѓање на трговски бариери кои го отежнуваат достигнувањето до светските пазари;
- Смирена конкуренција;
- Пораст на пазарите и др.

Ризици:

- Влегување на пазарот на моќен конкурент;
- Пораст на продажбата на стоки кои можат да ги заменат нашите;
- Опаѓање на прирастот на пазарот;
- Лоши тенденции во менувачките курсови на валутите;
- Општо опаѓање на економијата во определена земја или регион;
- Заштитнички мерки на туѓи држави кон сопствените фирми и производства;
- Промени во потребите и вкусовите на клиентите;
- Негативни демографски промени и др.

Денеска самостојното постоење на туристичките фирми станува се по тешко и поради тоа во туризмот се појавуваат нови економски обединувања, здружувања и кооперации. Нивното управување има редица специфични особини.

За ефективно управување на угостителските претпријатија и нивната материјално – техничка база (хотели, ресторани и др.), неопходни се три работи:

1. Местоположба;
2. Услужување од висок квалитет; и
3. Пазар.

Овие три работи се нарекуваат и „Бермудски триаголник“.

Голема улога во дејноста на угостителските претпријатија имаат квалитетите и можностите на тие кои ја управуваат. Управувањето е ефективно само кога управителите се професионалци. Според банкарот А. Буров „Управителите не се раѓаат, тие се создаваат во училиштата и низ животот на фирмите“. Според истражувањата на Универзитетот Колумбија и на Корпорацијата „Корн Енд Фери Интернашинел“, менаџерите се генералите на економијата и тие треба да ги поседуваат следните квалитети:

- Да имаат идеи и да бидат пример за останатите во фирмата;
- Да го насочуваат средниот кадар за постигнување на крајните цели на фирмата;
- Одлично да ги владеат комуникациските вештини;
- Да имаат високо чувство за одговорност;
- Да не бидат спречени во личниот живот; и
- Да бидат творечки личности и да преземаат одговорност.

Менаџерите треба многу добро да ги познаваат:

- Стратешкото планирање;
- Раководењето со персоналот;
- Техники за решавање на конфликти во колективот и на пазарот; и
- Маркетингот и трговијата.

Менаџерите треба да ги поседуваат следните задолжителни црти:

1. Од почеток да ги докажат своите квалитети во тешки моменти. Да имаат самодоверба во сопствените квалитети и можности;
 2. Да имаат собрано искуство во дејноста на претпријатието, затоа што ќе управуваат во процес на постојани промени и усовршување;
- и

3. Да имаат пракса од странство, бидејќи така ќе ја запознаат остријата на конкуренцијата на светските пазари.

Менаџментот во светската литература се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието. Менаџментот како процес се спроведува низ пет функции:

- Планирање, кое се состои од одредување на цели, донесување на одлуки за одредување на правците по кои претпријатието треба да оди, што всушност претставува формирање на политики.
- Организирањето е функција на анализирање на задачите и нивно распределување на поединци или група за извршување.
- Координирањето е функција која менаџерите ја извршуваат за да ги синхронизираат и изедначуваат акциите на групите и индивидуите на кои задачите им се доверени.
- Мотивирање, менаџерите ја спроведуваат за да ги мотивираат вработените за подобро извршување на поставените задачи и тоа во правци кои се одредени во фазата на планирањето за да се постигнат поставените цели.
- Функцијата на контролирање вклучува компарирање на она што е вистински постигнато со она што е планирано во иницијалната фаза на планирањето. Контролирањето може да се спроведува преку опсервација, со анализирање на финансиски податоци и извештаи или со анализа на статистички податоци.

Во процесот на менаџирањето на ресторанот (без разлика дали се работи за ресторан во состав на хотел или егзистира како самостојна организациона единица, или пак е дел од ланец на ресторани) се спроведуваат соодветно петте функции на менаџментот.

Во процесот на *планирање* во ресторанското работење се вклучени неколку основни политики. Како прво тоа е финансиската политика која се однесува пред сè на профитабилноста и трошоците на работењето. Потоа маркетинг политика која го дефинира пазарот кон кој работењето ќе се насочува и глобалната политика на угостителската пракса која ги дефинира главните цели на работењето на ресторанот и методите со кои тие цели треба да се постигнат.

Функцијата на *организација* опфаќа распоредување на поставените цели на поединци, дескрипција на работните активности, деталзирање на целите и задачите, одговорноста која се доверува на поединците, на кого се тие одговорни.

Координирањето во ресторанското работење подразбира усогласување на работењето во сите оддели, така да тие функционираат во синергија.

Мотивирањето на персоналот во ресторанското работење е важна функција во менаџирањето. Постојан повеќе начини за мотивирање, како на пример: поттикнување на тимска работа, поттикнување на состаноци персонал-менаџмент итн.

Контролата во ресторанското работење е неопходна, бидејќи проверката овозможува откривање на отстапувањата и превземање на мерки за превенција на таквите проблеми.

1.1. Планирање и деловна политика

Важен сегмент на ресторанското работење е планирањето и деловната политика. Планирањето може да се дефинира како интегративен аспект, како ментална активност на менаџментот на определување цели, политики, планови на акција. Според тоа, основната содржина на планирањето се: целите, политиките и плановите. Со формулирањето на целите започнува процесот на планирањето. Целите всушност

претставуваат одреден резултат кој треба да биде постигнат во иднината. Политиките пак се начини со кои треба да се остварат целите. Плановите се конкретна формулација на целите и деловната политика, кои ги содржат задачите кои треба да се извршат и носителите на одговорноста за нивното извршување.

Постојат два основни типови на планирањето: долгорочно или стратешко и краткорочно или тактичко. *Долгорочните или стратешките планови* се прават за пет, па и повеќе години. Овде главна улога во планирањето имаат топ менаџерите кои се окупирани со визијата на организацијата, мисијата, организационите цели и главните политики. Додека пак, менаџерите од средното ниво, во планирањето се фокусираат на трансформирање на целите на организацијата во задачи кои треба да ги извршуваат менаџерите од третото ниво т.е. супервизорите. Менаџерите од третото ниво ги распоредуваат вработените и развиваат планови за извршување на задачите, за да се постигнат целите на организацијата,

Краткорочниот план е план за конкретно работење, кој содржи висок степен на детализираност и разработеност на задачите. Врз основа на овие планови се превземаат конкретни акции на различните организациони целини во претпријатието. Овој план опфаќа временски период за една година и помалку од една година. На пример, се планираат различните комбинации на асортиман, обем и динамика на производството, содржината на мени миксот кој ќе се нуди за време од главната сезона на ресторанот.

Целите претставуваат одреден резултат кој треба да биде постигнат, остварен во иднина. На пример една од целите на ресторанот е зголемувањето на искористеноста на неговиот капацитет, воведување на нова мени селекција, обука и поттикнување на персоналот за продажба, разни промотивни активности и сл. Деловната политика е вториот финален производ на процесот на планирањето (после целите). Деловната политика е планска одлука со која се прецизираат начела, ставови, принципи и

критериуми со кои се насочува одлучувањето и акцијата во работењето на претпријатието. Политиката укажува на можните начини како да се остварат зацртаните мели на најефикасен начин.

На менаџерите политиката им претставува рамка во нивното делување и им го трасира патот по кој треба да се оди во раководењето со претпријатието. Деловната политика претставува рамка на делувањето на претпријатието, упатство за справување сп проблемите и насочување на патот на целите т.е. зацртаните резултати. Без деловна политика претпријатието не може да се снајде во комплексното опкружување.

Процесот на формулирањето на деловната политика минува низ неколку фази:

- Анализа на целите (определување на барања и анализа на функциите за остварување),
- Фази за објавување (вработените се запознаваат со формулираната политика),
- Објаснување на деловната политика (давање инструкции за примена),
- Примена на деловната политика (практикување и препознавање на добри и лоши страни),
- Интерпретација на деловната политика (препознавање на нови ситуации и тешкотии во нејзиното справување),
- Контрола на деловната политика (спроведување и оценување на остварените цели).

Базични политики во ресторанското работење се маркетинг политиката, финансиската политика и глобалната политика на угостителската пракса. Сите претпријатија во своето работење се насочени кон пазарот. Овие базични политики вклучуваат фокусирање на гостите и задоволување на нивните барања (надворешен маркетинг) и задоволување на вработените кои ги опслужуваат гостите (внатрешен маркетинг). Во

рамките на оваа концепција профитот се остварува низ соодветна примена на неговиот инструментариум: производ, цени, дистрибуција, промоција. Всушност маркетинг миксот ги опфаќа сите деловни активности што го поврзуваат производството со потрошувачите. Првиот елемент на маркетинг миксот се трансформира во производ/услуга. Вториот, презентацијата вклучува фактори како на пример, тема на ресторанот, персонал, атмосфера, локација и сл. Промоцијата вклучува апликација на одредени комуникативни активности кои се потребни за да се поттикне продажбата на производот директно до потрошувачот. Цената е важен фактор во презентацијата на производот на храна и пијалоци.

Маркетинг микс

Маркетинг микс	Ресторански маркетинг микс
Производ	Производ/услуга Компонента на услугата во комбинација со производот на храна/пијалок
Место	Презентација Тематски концепти, атмосфера, локација, персонал, цена на менито
Промоција	Комуникација Дизајн на менито, пропаганда, промоција, коментари од потрошувачите, и комуникација која ја остварува персоналот за послужување и продажба

Цени	
------	--

Маркетинг планот е документ кој ги инкорпорира сите намеравани маркетинг напори во план на акции на организацијата. Планот ги идентификува маркетинг целите, целните пазари и маркетинг стратегијата. Планот исто така ги предвидува трошоците на самиот план и времето кое е потребно за извршување на различните делови од маркетинг програмата. Маркетинг програмата најчесто се припремаат за една година, но исто така и за подолги периоди од неколку години.

Пример, Маркетинг политика на fast food ресторан

Маркетинг микс	Ресторански маркетинг микс
Производ	Производ/услуга Висока стандардизираност на квалитетот на производот храната и пијалоците, метод на производство и послуживање, презентација, декор, амбиент и хигиена.
Место	Презентација Прометни места, централно градско место, атмосфера, локација, персонал, цена на менито
Промоција	Комуникација Дизајн на менито, лого, специфични бои, светлечки реклами, пропаганда, промоција, комуникација која ја остварува персоналот за послужување и продажба. Кратко време на сервисен контакт.

Цени	Цените се релативно ниски
------	---------------------------

Финансиската политика, односно финансиското планирање на годишно или на месечно работење ги содржи и следните планови:

- План на трошоци на материјали (набавка на храна, пијалоци);
- План на трошоци на средства за работа;
- План на трошоци за работна рака;
- Планска калкулација, план на вкупен приход, доход и добивка;
- План на обртни средства; и
- Финансиски план.

Планот треба да ги содржи сите намирници кои се користат во приготвувањето на производите по конкретен вид, количина и набавна вредност. Ваквите годишни планови на трошоците овозможуваат дефинирање и конкретизирање на договорите со добавувачите. Во годишниот финансиски план се внесени сите приходи (од производство и продажба), расходи (директни трошоци и фиксни трошоци), вкупно ДДВ 19% и добивка/загуба.

Глобалната политика на угостителската пракса ги дефинира главните цели на работењето како и методите преку кои тие цели треба да се постигнат. Креирањето на политиката на угостителската пракса на ресторанот се базира на следните поставки:

- Тип на потрошувач (неговата проторшувачка моќ, пол, возраст, професија, образование, националност, општествен статус и сл.);
- Тип на производ/мени (засебна цена за секој производ, или една цена за еден комплетен оброк);

- Начин на производство (конвенционален или традиционален начин, доставувачки, систем на готова храна, приготвување на храната, топол ли ладен оброк);
- Стилови на услуги (тип на ресторанот, близина, типот на менито, лого, атмосфера, имиџ и сл.); и
- Организација и креирање на персоналот (бројност, декор, униформа, вид).

1.2. Организација

Во областа на менаџментот се среќаваат различни ставови во врска со организација односно нивоа на менаџментот, и тоа: врвен, среден и менаџмент на пониско ниво во кои постои разлика во практиката на различните организации.

Врвниот менаџмент е група одговорна за поставување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието. Оваа група е составена од претседател на управниот одбор, претседател на компанијата и неговиот заменик. Врвните менаџери се оние менаџери кои се одговорни за донесување на одлуки со важност за целото претпријатие.

Средниот менаџмент е група одговорна за спроведување и интерпретација на политиката на претпријатието и за успешно работење на одделението или секторот. Оваа група има висок степен на одговорност за развивање на индивидуалната иницијатива и расудување. Средниот менаџмент го сочинуваат оние менаџери кои се одговорни за одделенија или сектори во претпријатието, охрабруваат тимска работа и ги насочуваат менаџерите на пониско ниво.

Менаџерите на пониско ниво е група одговорна за конкретно извршување на политиките, и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент. Менаџерите од пониското ниво го набљудуваат извршувањето на планот, политиките и постапките утврдени од средниот и врвниот

менаџмент. Тие се одговорни за групата на неманеџерски работници и за остварување на ефикасно производство и услуги.

Организационата структура и менаџерските активности е определување на структурата на работните места и активностите што треба да се извршат во рамките на секое место. Организирањето се однесува на утврдување на работата, групирање на работите, дефинирање и делегирање на одговорноста и авторитетот и создавање на односи. Колку што организацијата е поголема толку повеќе содржи различни менаџмент позиции.

Организационата структура на една организација од областа на угостителството (на пр. хотел, ресторан) претставува рефлексивна на авторитет и одговорности кои се однесуваат на секоја позиција од организационата структура.

Пред се организационата структура зависи од големината на објектот како и можностите со кои тој располага за задоволување на потребите на гостите. Во рамките на организационата структура на работните места на рестораните може да се направи една глобална класификација во три категории: менаџери, персонал за производство и персонал за послужување.

Менаџерот е дефиниран како личност која прави работите да се случат со напорот на други луѓе. Улогата на менаџерот е да обезбеди добро и сигурно работење на организацијата. Менаџерите се одговорни за донесување на одлуки кои го насочуваат работењето низ комплексното опкружување. Тие исто така се одговорни за обединување и постигнување на хармонија и единство во работењето на повеќе одделни: кујна, сала за послужување, сала за банкети и сл.

Структурата и хиерархијата во сите три менаџмент нивоа зависи од организационата поставеност на ресторанот – дали е самостоен или е дел

од поголем организационен систем – хотел или ланец на ресторани како и од карактерот на сопственоста.

Во наши услови менаџери од врвно ниво се главниот или генералниот менаџер (general manager), помошникот на главниот менаџер, заменик на главниот менаџер и шефот на сервис. Овие менаџери главно се задолжени со одговорноста за долгорочно планирање и целите на работењето отколку со секојдневното работење. Главно се одговорни за набавка, организација на персоналот и надзор на менаџерите од пониско ниво. Менаџерите од средното ниво исто така се одговорни за комуникацијата помеѓу менаџерите од врвното ниво и менаџерите од пониско ниво.

Менаџери од пониско ниво се надзорниците како на пример шефовите на реони во салите за послужување. Третото ниво изведува најмногу работни задачи кои се во директна врска со производството и послужувањето.

Европската угостителска индустрија идентификува типови на менаџмент активности на четири главни менаџмент категории:

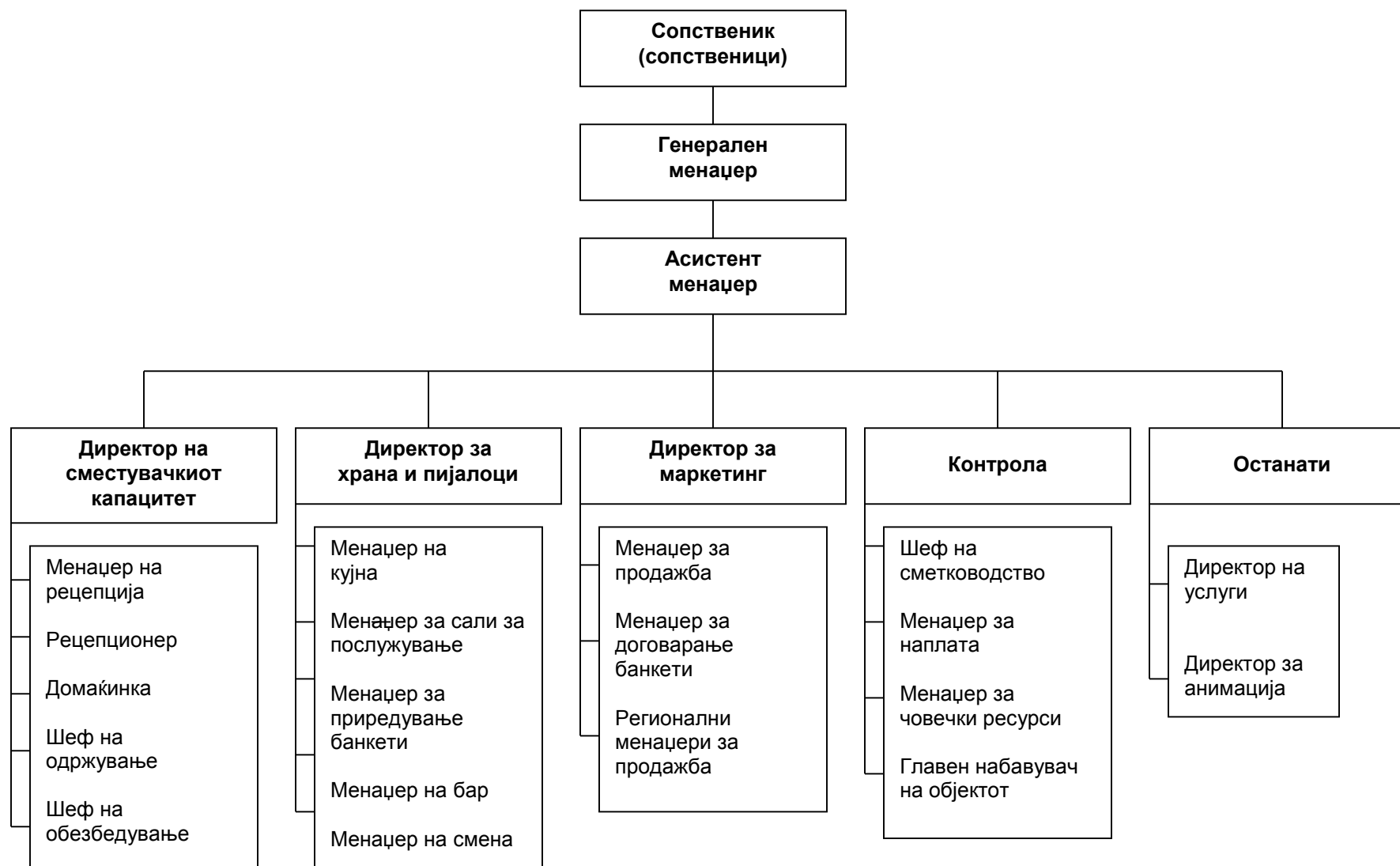
1. Управување/менаџмент на оперативни активности. Овие активности ги оформуваат клучните оперативни активности на бизнисот, во кои се вбројуваат дневното работење, специјалистичка/техничка областа и менаџмент во кризи.
2. Управување/менаџмент со бизнисот. Оваа категорија активности се фокусирани на контролата на тековниот финансиски успех, детерминирање на идните стратегии, менаџмент во изведба, менаџмент на проекти, менаџмент на стратегиски одлуки, менаџмент на правниот комплекс. Односно менаџерите не треба да го набљудуваат само тековното работење, туку да даваат и стратегиски насоки.

3. Менаџмент со луѓе. Оваа категорија подразбира управување на индивидуи, на тимови, на надворешни контакти и управување со административција.
4. Персонални менаџмент вештини. Менаџерите треба да поседуваат вештини кои повеќе се од лична природа-интерперсонални, треба да поседува вештини за презентација на обуки, работа со компјутер, сопствен развој-професионален развој.

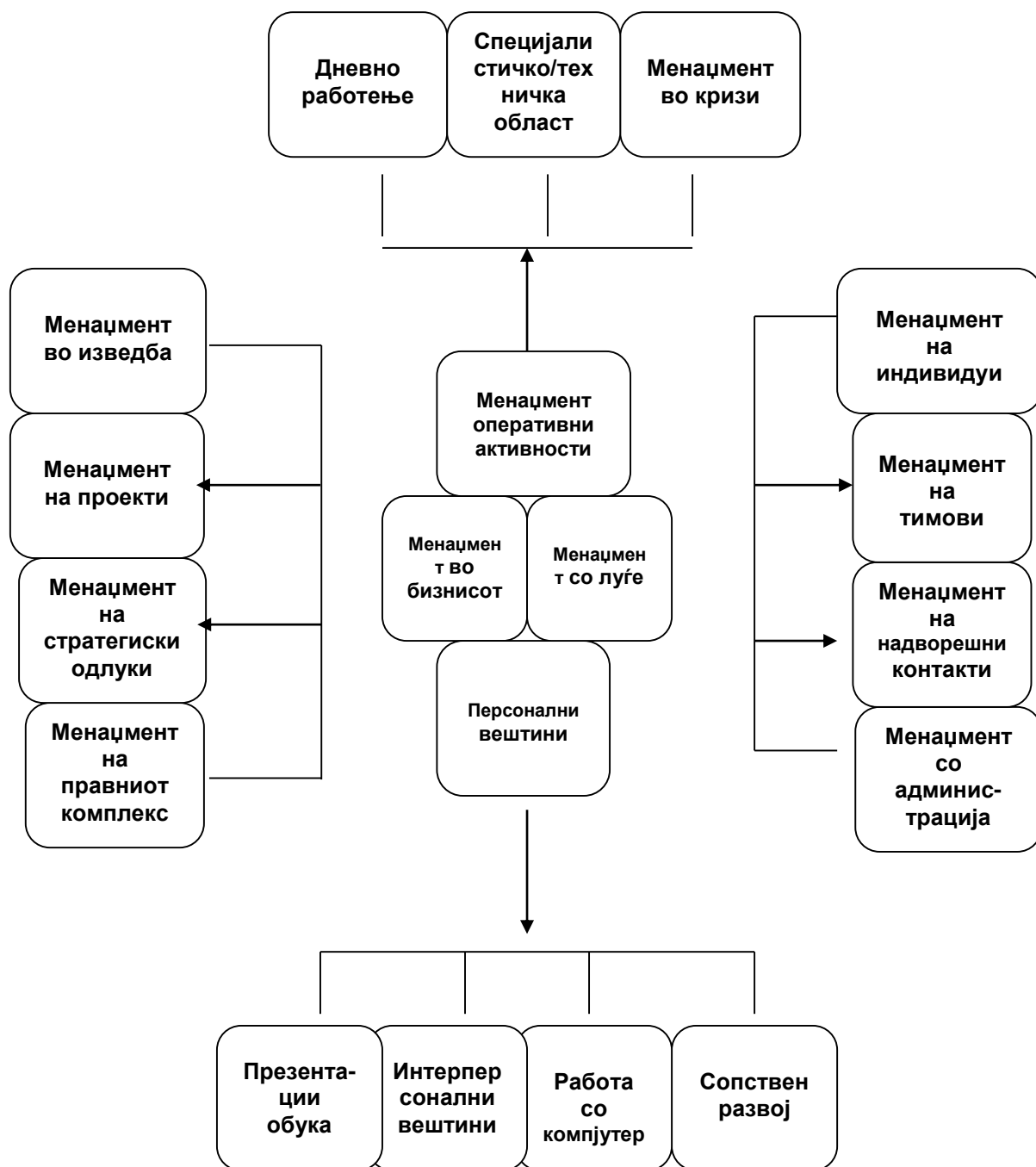
Доколку се направи броење на изнесените категории важни за менаџирањето во угостителската дејност добиваме број од 15 утврдени категории.

За да се запазат разликите помеѓу различните сектори во угостителската индустрија, применувани се следните нивоа на менаџмент.

Организациона структура на поголем хотел



Области на менаџмент активности



- Менаџер на оддел - управува со сектор од оперативна единица (на пр. асистент менаџер на fast food ресторан);
- Менаџер на сектор – раководи со комплетната единица или сектор од поголема единица (на пр. директор за храна и пијалоци во помал хотел);
- Генерален менаџер – глобална контрола на една поголема единица составена од поголем број на сектори или збор на помали единици (на пр. директор за храна и пијалоци во поголем хотел);
- Регионален менаџер – одговорен е за поголем број на поголеми единици или географска област;
- Директор – одговорен е за оперативната и унапредувањето на комплетната организација;
- Сопственик/претприемач/партнер.

Вкрстен табеларен приказ на нивото на менаџмент и главните категории на менаџмент активности (извадок од истажување)

	Менаџер на оддел	Менаџер на сектор	Генерален менаџер	Регионален менаџер	Директор	Сопственик	Вкупно %
Оперативен Менаџмент	40,3	30,2	20,9	13,4	17,8	29,3	29,0
Бизнис Менаџмент	11,8	23,0	32,6	41,2	41,1	32,0	25,2
Менаџмент со луѓе	10,7	16,4	15,9	19,6	12,3	9,5	14,4
Персонални вештини	37,2	30,4	30,6	25,8	28,8	29,3	31,5

Вкупно %	23,2	36,4	19,6	6,3	4,8	9,6	100
-------------	------	------	------	-----	-----	-----	-----

1.3. Опкружување

Секоја организација егзистира во некое опкружување. Опкружувањето е составено од надворешни фактори и сили кои влијаат врз претпријатието и неговата способност да развива и одржува успешна трансакција со целиот пазар. Овие фактори на опкружувањето можат да бидат екстерни или интерни кои допринесуваат ресторанскиот менаџмент да биде релативно покомплексен.

Организациското опкружување може концепциски да се подели на посебно, општо и интерно опкружување.

Посебното опкружување е поблиску до организацијата и вклучува сектори кои ги управуваат секојдневните трансакции на организацијата и директно влијаат на основните активности на организацијата. Ова опкружување вклучува добавувачи, конкурентни и потрошувачи.

Добавувачи се претпријатија или индивидуи кои на претпријатието му ги обезбедуваат ресурсите кои му се неопходни за производство на добра и услуги. Факторите кои влијаат врз добавувачите, сериозно можат да влијаат и врз плановите на ресторанските менаџери. На пример: ако се планирале и промовирале специјални менија на ново мени за одреден иден временски термин, а добавувачите поради извесни проблеми на сопствено снабдување, не го оствариле добавувањето на неопходните намирници, менаџерите ќе мораат да пронајдат алтернативен извор или да ги одбијат потрошувачите кои веќе направиле резервации. Поради тоа менаџерите мора да ги следат способностите на добавувачите како и трошоците на снабдувањето.

Секое претпријатие во своето организациско опкружување се среќава со *конкуренција*. За да се биде успешен мора да се задоволат потребите и барањата на потрошувачите подобро од другите. Ова се постигнува не само со

адаптација на потребите на потрошувачката од целиот пазар, туку и со адаптација кон стратегиите на останатата понуда која е насочена кон истиот целен пазар.

Секоја стратегија на конкурирање не е адекватна за секоја организација. На пример: големите хотели и ресторани со доминантна позиција во гранката можат да применуваат стратегии кои помалите хотели и ресторани не можат да си ги дозволат. Но од друга страна малите ресторани можат да применуваат стратегии кои нив им овозможуваат некои предности. На пример: голем ланец на ресторани може да ја шири својата моќ, применувајќи широка пропаганда која опфаќа голем радиус. Додека пак, мал ресторан во приватна сопственост е способен брзо да се прилагодува на локалните трендови и може да понуди повеќе разновидност во менито, без грижи за тоа дека треба да се стандардизираат мени компонентите во бројните ресторани.

Потрошувачите како опкружување со многу важна категорија со оглед на тоа дека понудата се насочува кон нивните барања и потреби. Менаџерите треба особено да ги интересира детерминирањето на „целиот пазар“ и идентификацијата на профилот на потрошувачот.

Општото опкружување е пошироко и се одразува на организацијата индиректно. Тоа вклучува правно-политички, демографски, економски и технички фактори. *Правно политичко опкружување* вклучува владина легислатива, примени во фискалната структура на земјата, такси, политика на владата за економски развој, регионален развој и сл. *Демографските фактори* имаат силно влијание, бидејќи луѓето го сочинуваат пазарот. На пример: промени во социоекономскиот статус на населението во областа, промените во навиките за конзумирање храна, доставување на оброците дома, трендови на здрава исхрана и сл. *Економско опкружување* се состои од фактори кои влијаат врз платежната моќ на потрошувачот. Промена на цените во менијата, тековни приходи, заштеди, кредити, разходи, пониски цени за време на рецесии. *Техничките фактори* имаат свој одраз и во ресторанскиот менаџмент. На пример: механизацијата во производството на храна и пијалоци како и во опремата за послужување, информатичката технологија во ресторанското работење итн.

Интерното опкружување го сочинуваат секојдневните интерни фактори во самата организација. Вработените во ресторанот се интересен фактор на организациското интерно опкружување. Менаџерот може да се соочи со проблеми: недостаток на работна сила, сезонска работна сила, обука на вработените и сл., кои треба да ги надмине, преку соодветно менаџирање. Интересен проблем како фактор на интерното опкружување се и храната и пијалоците како сировина. На пример: рокот на траење, загубите, расипувањето на храната, чувањето на храната, лошата контрола во нормативите и сл. Контролата спаѓа во внатрешните фактори, контрола на прометот, трошоците, сировините во магацин, цените на мени компонентите итн.

2. Истражување на пазарот и планирање

Пазарот како простор во кој се среќаваат понудата и побарувачката претставува и простор на голема конкуренција меѓу понудувачите на производите и услугите т.е. бројните ресторани и хотели кои се борат за свој дел на потрошувачи. За да добијат во оваа битка треба да инвестираат во истражувања кои треба да откријат што потрошувачите сакаат да купат, која локација ја преферираат, како купуваат и зошто купуваат.

Важни критериуми за утврдување на проекциите на ресторанскиот бизнис и кои се во врска со организацијата и нејзиното надворешно опкружување се:

- Карактеристиките на пазарната област (популација, приходи, вработеност, локален туризам, транспорт и сл.);
- Проект од областа и евалуација на областа (опкружувањето, локацијата, побарувачката, правни аспекти и сл.)
- Анализа на конкуренцијата, односно на сите ресторани (тип на ресторан, сопственикот, работно време, услуги, цени, мени, број на седишта, забава, вид на музика и сл.);
- Анализа на побарувачката (анализа на пазарот, видови стока, побарувачка и сл.);
- Препораки за погодност и услуги (број, тип и капацитет на ресторани, барови и услужни оддели, амбиент, дизајн, вид на услуга и сл.); и
- Проектирање на проценка на резултатите (односот помеѓу приходот и трошоците на работењето, профит и заклучок).

Истражувањето на пазарот за да се идентификува „целниот пазар“ се спроведува низ индивидуални истражувања во четири главни области на пазарот:

- Општествената заедница (општата состојба на економијата);
- Потрошувачот (вработеност-невработеност, пол, старост, интензитет на услуги, време на услугата и сл.);
- Конкуренцијата (разновидност во понудата и цените, вид на услуга итн.); и
- Човечките ресурси како работна сила (обем и структура, образование).

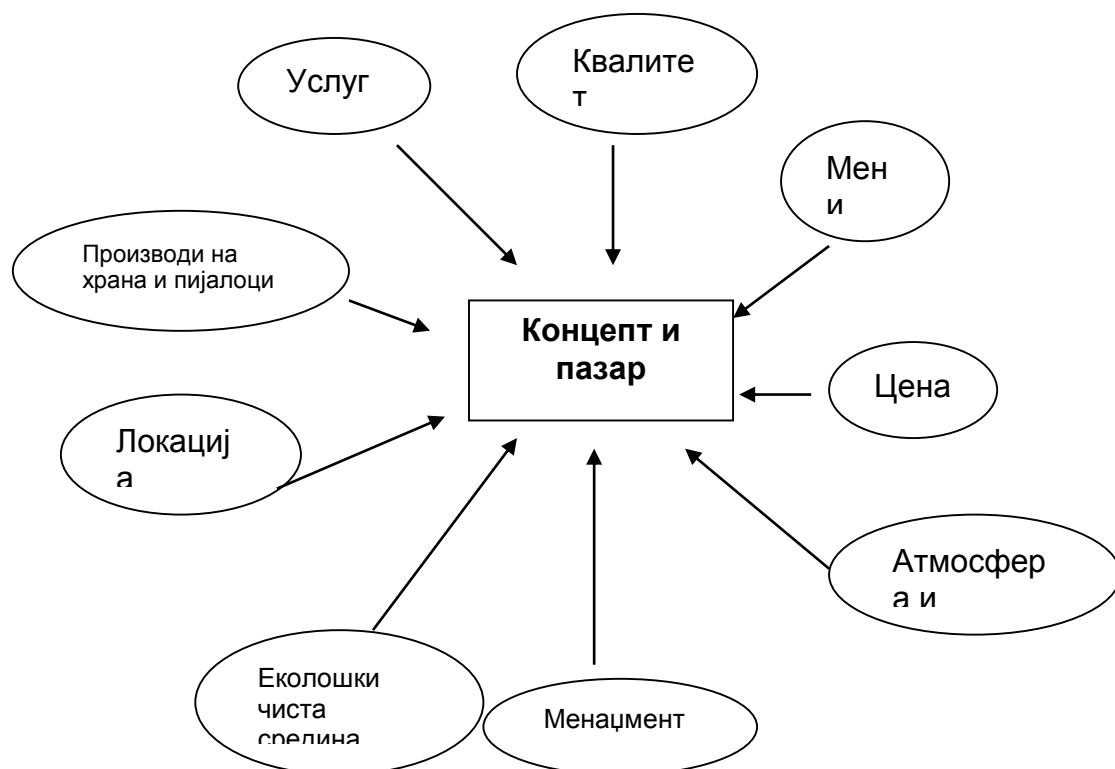
Истражувањето на пазарот подразбира и истражување, проучување на својата конкуренција. Конкуренцијата претставува секој ресторан кој произведува и нуди пијалоци и храна кои се слични на ресторанот за кој се спроведува истражувањето. Врз основа на ваквото истражување на четирите главни области на пазарот се добиваат информации за:

1. Потребите на општествената заедница;
2. Потребите на потрошувачите;
3. Конкуренцијата; и
4. Работната сила.

3. Концепт на ресторанот

Секој ресторан претставува одреден концепт кој всушност го проектира имиџот на ресторанот. Концептот на ресторанот произлегува од пазарот односно од информациите добиени од истражувањето на пазарот.

Концепт и пазар



Концептот на ресторанот мора да одговара на локацијата, а локацијата да е компатибилна со концептот. Локацијата на ресторанот треба да биде во склад со потребите на „целниот пазар“. Битни критериуми-елементи на локацијата се пристапноста, потесната локација, забележливоста, изгледот, соседството-опкружувањето, паркинг простор и сл.

Амбиентот и атмосферата на ресторанот се клучни чинители на неговата концепција. Амбиентот и атмосферата зависи и од типот и од големината на ресоранот. Важни сегменти на овој концепт се: околината, декорацијата, архитектурата, квалитетот на услугите, техничките уреди, чистотата на

средината-еколошката средина, опкружувањето-мирно и тивко или гужва и бучава, осветлување, музика, распоредот и близината на масите, комфор, визуелните ефекти-боја, светлина, големина, облик, динамика, послуга, вид, униформа итн.

Еколошки чиста средина пружа погодности за одмор, задоволство, удобност и одредено преобразување кај личноста. Овие вредности би биле во потполност исполнети доколку ресторанот би бил лоциран во природна средина, надвор од населбите, незгадена средина, хармонично уредена средина или во уредено туристично место. Еколошката незагаденост на природните и општествените туристички ресурси е еден од факторите и мотивите некое место да биде атрактивно за туристичка посета. Ентериерот на угостителското објект претставува еколошка микросредина. Доброто, вкусно, внатрешно холтикултурно уредување, одржување на непрекорна хигиена, како и постоење на системи кои овозможуваат вклопување на објектот во природната средина без тој да ја нарушува, исто така претставува предлуслов за еколошки здрав амбиент и атмосфера. Ваквиот амбиент допринесува за пријатни чувства и расположенија кои ги опуштаат и релаксираат посетителите.

Квалитетот во концептот на ресторанот значи производство и понуда на храна и пијалоци, услуги и околина, кои со своите карактеристики ги задоволуваат и надминуваат очекувањата на потрошувачите. Преку квалитетот рестораност може да обезбеди долгорочна лојалност кај нивните потрошувачи, а од друга страна да го подобрат успехот во своето работење изразено преку профитот. Повисокото ниво на квалитетот резултира со поголемо задоволство кај потрошувачите, што пак истовремено значи поддржување на повисоки цени, а пониски трошоци.

Типот на храната и пијалоките кои луѓето ги избираат да ги конзумираат особено зависи од нивните желби и преференции. Изборот на храната и пијалоките да биде внесен во менито (менито да не биде лимитирано во изборот). Квалитетот на производот кој се нуди-свежа приготвена храна или замрзната па приготвена. Конзистентност на производот, дали секогаш е квалитетен. Разновидноста на вкусовите, арома и бои на храната или

пијалоците. Сервирањето на храната и температурата на сервираната храна. Презентација на храната и пијалоците, визуелна презентација и сл.

Менито и неговата понуда, во рамките на концептот на ресторанот ги диктира типот на храната и пијалоците кои се сервираат. Исто така менито ја одредува опремата на ресторанот како и бројот на персоналот.

Правилните и навремените услуги на потрошувачите во ресторанот претставува показател повеќе за успешен концепт на ресторан. Целокупното ресторанско работење треба да биде дизајнирано за сервисирање на потребите на потрошувачите. Секако, дека нивото на услугите зависи од типот на ресторанот. Евидентна е разликата на пример помеѓу нивото на услугите во рестораните од типот на fast food и рестораните со комплетна услуга. Ресторанската услуга може да биде „директна“ и „индиректна“ услуга. Услугата на храна и пијалоци може да се опиште како „директна“ ресторанска услуга. Додека услугите од типот – расположивост на телефон, грижа за багажот на потрошувачите и сл. претставува „индиректна компонента“ на вкупната услуга. За коплетниот изглед, категоријата и видот на услугите значителен придонес имаат и следните елементи: брзина, умешност, изглед на персоналот, љубезност, професионално однесување итн.

Цените на ресторанскиот производ ја дополнуваат сликата на концептот на ресторанот. Продажната цена на секоја мени компонента треба да биде прифатлива за пазарот и професионална за ресторанот. Главните фактори кој ја детерминираат одлуката за цената се: цените на конкуренцијата, висината на директните трошоци, трошоците на трудот, останатите трошоци, профитот кој се очекува и висината на маржата. Потрошувачите стекнуваат доверба во производите кои ги користат и постануваат лојални потрошувачи доколку имаат чувство дека за цената која ја плаќаат навистина добиваат соодветна вредност и квалитет.

Менаџментот на ресторанскиот концепт се воочува преку менаџерите кои се креатори на концептот на ресторанот, но тие претставуваат и дел од него. Размената која настанува помеѓу потрошувачот и ресторанот како понудувач на производи и услуги содржи три фази: очекување на потрошувачите преку

доаѓање во ресторанот; актуелно искуство или што всушност се случува додека се конзумира храна и импресија (позитивна или негативна) со која потрошувачот си заминува. Во секоја од овие три фази во трансакцијата постои извесно на менаџмент контрола. Менаџментот мора да води грижа за сите аспекти кои ги контролира. Со ова се постигнува сигурност за постигнување на задоволството кај потрошувачите.

4. Промотивни активности

Промотивниот микс како комуникативна активност на маркетингот ја исполнува празнината помеѓу производителите и потрошувачите од било кој вид. Промотивните активности ја формираат свеста кај потрошувачите за постоењето на алтернативни производи, услуги и идеи.

Промоцијата е дефинирана како координација на сите иницијативи – продажни сили за утврдување на каналите за информирање и персуазија за продажба на производите и услугите или за промовирање на некоја идеја. Базичните инструменти кои се употребуваат за достигнување на комуникативните цели на организацијата, често се означуваат како „промотивен микс“, а тој вклучува пропаганда, односи со јавност, пропагирање во продажбата, унапредувањето на продажбата, лична продажба. Значи, промоцијата е пред сè комуникативна функција, насочена кон зголемување на профитот.

Пропагирање на ресторанска понуда. Пропагандата е неперсонална комуникација за информирање, најчесто платена и често персуазивна во својата природа, за одредени производи (добра и услуги) или идеи, која ги идентификува спонзорите преку различните медиуми. Пропагандата за свој предмет може да има производ, идеја, доктрина, личност, услуга, институција или простор.

Пропагандата во угостителството се однесува на карактеристиките на објектот и неговите производи, како и неговата околина, локацијата, комуникативната поврзаност, вредности на околината, карактеристики на угостителската понуда, некои специјални погодности и сл.

Пропагандата во ресторанството како комерцијална поропаганда зависи од нејзината добро организација и раководење, како и од големината на

пропагандниот буџет. Така, големината на пропагандниот буџет зависи од повеќе фактори: од природата на ресторанското работење, дали тоа спаѓа во комерцијалниот или некомерцијалниот сектор; од обемот на работењето (колку поголем обем на работење. Толку поголем пропаганден буџет); од карактерот на сопственоста (во малите ресторани пропагандата паѓа на сопственикот или менаџерот, во големите ресторани системот на пропаганда се доверува на специјализирани агенции или на посебен оддел или служба во угостителската организација); бројот и карактерот на пазарните сегменти кон кои понудата се насочува; извозот на пропагандата да биде адекватно „покриен“; од типот на пропагирањето кој се практикува (пропагирање во „ударно“ време на национална ТВ, локална ТВ, локално радио, проспект, флаер и сл.).

За пропагандата да биде ефикасна, потребно е точно да се утврдат целите и предметот на пропагирањето. Во ресторанското работење ова го вклучува следното: креирање на свест за производот, креирање на желба за производот, ставови на потрошувачите врз производот, креирање на лојалност спрема името и марката на производот, да се убеди потрошувачот да купува, да се убедат потрошувачите да го преферираат ресторанот пред конкуренцијата, да се потсетуваат потрошувачите да купуваат, да се информира пазарот за производот, да се убеди потрошувачот дека купувањето на ресторанскиот производ за него значи стекнување на вредност, пропагирање на вистинската слика за ресторанската понуда и слично.

Постојат повеќе пропагандни техники кои се применливи и во комерцијалниот и во некомерцијалниот сектор. Главни форми се: директната пошта, пропагирање преку печат, користење на електронски медиуми, користење на постери и натписи и останати медиуми за пропаганда, како на пример: растурање на летоци од врата до врата, брошури, памфлети, флаери, излози на продавници, користење на програмите за театарски претстави, фестивали, саеми, денови на храна и пијалоци, како пропаганден простор итн.

Односи со јавноста (Public Relation – P.R.). Односите со јавноста кои претставуваат информативен процес и комуникација (персонална и неперсонална), се во тесна врска со јавното мислење. Накратко односи со јавноста е д се влијае врз јавното мислење, преку градење на добра и позитивна

репутација за организацијата. Односот со јавноста подразбира и избор на средства: весници, магазини, журнаи, брошури, летоци, водичи, прес конференции, написи, тематски туристички и ресторански карти, преку електронски медиуми-ТВ, радио, видео касети, комјуерски видео клип и сл.

Публицитет. Публицитетот се однесува на новостите за личности, производи или услуги кои се појавуваат во телевизиските репортажи или печатените медиуми. Преку публицитетот се презентира угостителскиот објект и неговата понуда, при што се создава убедување за неговата незаинтересираност во поглед на публицистичкото информирање. Публицитетот како промотивен инструмент неможе да се контролира, бидејќи е генериран од субјекти надвор од угостителските претпријатија и тој секогаш не е позитивен. Добриот, позитивниот публицитет, пак, многу лесно создава добар глас, добар имиџ, добра репутација и наклонетост на јавноста. Публицитетот е убедлив, авторитативен облик на промоција, кој корисно ги надополнува останатите облици на промотивни активности.

Пропагирање во продажбата. Овој сегмент на промотивните активности вклучува унапредување на продажбата преку неперсонални медиуми. Главни типови на пропагирање во продажбата во ресторанското работење се: огласните табли (во просторот за прием, на почетокот на линијата на чекање и сл.), постери (рецепција, лифтови, сала за послужување, ходници и сл.), плакати (ходници, барови и сл.), карти за промовирање на специјални оброци и пијалоци (на масата за послужување, можат да се понесат со себе), додатоци на менијата (специјалитет на денот, винска карта), менија за деца (специјалитети, популарни цени, слики, игри и сл.), изложување на храна и пијалоци (ресторани за самопослужување, специјални колички, отворени кујни и сл.), други можности (давање на салфетки, подметачи, кибрити, украсите кои се користат за коктелите и сладоледите и сл.).

Унапредување на продажбата. Претставува промотивна форма која се аплицира на краткорочни временски периоди. Унапредување на продажбата се практикува од бројни причини, на пример: презентирање и промовирање на нов производ (милк шејк, кафе, коктел и сл.), поттикнување на потрошувачите да

купуваат повеќе (презентација на вино), привлекување на нови потрошувачи, навладување на конкуренцијата, одржување на продажбата во вонсезоната.

Лична продажба. Личната продажба е платена промотивна форма која се спроведува на персонална основа. Една од главните карактеристики на ресторанското работење е високиот степен на директен контакт помеѓу персоналот за сервисирање на услугите и потрошувачите. Некои ресторани често воведуваат програма за обука на персоналот во правец на промовирање на разните видови услуги и способностите за продажба. Љубезниот рецепционер, насмеаната собарка, пресретливиот келнер, како и сите оние кои се соочуваат со гостите се дел од продажните сили. Во најдобар случај послужувачите можат да ја зголемат продажбата преку „сугестивната продажба“, ефективно сугерирајќи десерт, специјални пијалоци или специјалитети на куќата.

Суштитната на моделот „сугестивната продажба“ е – послужувачот да игра улога на добар, обучен продавач. Се разбира апликацијата на овој модел бара обученост, искуство и висок професионализам од давателите на услугите. За развивање на способностите за разбирање и предвидување на гостите многу може да се научи преку перманентно и ненаметливо набљудување (како се облечени гостите, елегантни, спортски, деловни, какви реквизити носат, категорија на гостите-бизнисмени, што сакаат да јадат, да пијат, да се забавуваат и сл.), активно слушање (професија, потреби, желби, однесувања, манири и сл.) и прашања како почетна комуникација (прв контакт, послужување и сл.).

Овие три елементи му овозможуваат на послужувачот за себе да оформи слика за гостинот и да го воспостави првиот контакт врз основа на што ќе ја применува сугестивната продажба. Се разбира сугерирањето не треба да биде наметливо. Луѓето кои ќе се изберат за сугестивно продавање мора да поседуваат извесни квалитети: добри комуникациски способности, одлично ги познаваат производите во кујната, одлично го познаваат ресторанот, хотелот и останатите објекти, пријатни се и омилени кај гостите, поседуваат способности за ненаметливо убедување и создавање пријатна атмосфера.

5. Управување во ресторанското работење

Потрошувачите денес бараат многу повеќе од само производ или услуга. Тие бараат добар дизајн, добри перформански, сигурност, одржливост, вредност, односно – добар квалитет.

Квалитетот на производите и услугите во ресторанството има пет компоненти: карактеристики на производот, ослободеност од недостатоци, технички квалитет, функционален квалитет и етички квалитет.

- *Карактеристиките на производот*, како квалитет, го зголемуваат задоволството на гостите-потрошувачите, за кое некогаш мора да плати и повисока цена. На пример, пансионските гости кои сакаат оброк по нарачка, надвор од пансионското мени, плаќаат повисока цена од онаа предвидена со пансионот. Вечерата или доручекот послужени во соба имаат повисока цена отколку послучени во ресторанот итн.
- *Ослободеноста од недостатоците*, исто така допринесуваат за зголемување на задоволството на гостите. Напротив, недостатоците го вознемируваат гостинот. На пример: недостатоците во пансионската исхрана предизвикани од неводење сметка за структурата на гостите, возраста, полот, нормативите, калоричната вредност итн., се спротивни на очекувањата на гостите и ги прават незадоволни.
- *Техничкиот и функционалниот квалитет*, Техничкиот квалитет се однесува на самиот производ, на пример, оброкот во ресторанот, додека функционалниот квалитет е процес на доставување на производот – оброк во ресторанот, пречекување на гостинот, негово сместување и избор на маса, понуда на производите – продажба, правење избор на исхрана, послужување, конзумирање, наплата, испраќање на гостите. Добриот функционален квалитет може да надомести за оброкот кој бил сосема според очекувањата на гостите.
- *Специјалниот или етичкиот квалитет*, е квалитет на доверба. Имено, современите потрошувачи сè повеќе се одликуваат со висок степен на информираност за нутритивните вредности на намирниците и нивната здравствено-хигиенска исправност, како еден вид на култура во нивната исхрана, што е резултат на динамичниот развој на

прехранбената индустрија и гастрономската понуда во емитивните земји. Ова пак, од своја страна наметнува потреба од адекватна понуда на квалитет на храната како елемент од вкупниот ресторански производ. Според тоа, јадењата и пијалоците мора да ги исполнуваат нормите за квалитет, здравствено-хигиенска исправност, органолептички особини, економски да се оправдани и достапни за различните категории на потрошувачи.

Угостителските објекти мора да ги прифатат современите тенденции во исхраната, во процесот на нејзиното подготвување и послужување. Угостителските претпријатија треба да водат сметка за етичката одговорност при производството на прехранбените производи и да ги избегнуваат карактеристиките на производите кои претставуваат потенцијални опасности и несигурност за гостите-потрошувачи.

Модели на квалитет. Квалитетот е реалност на денешната економија и основен предуслов за обезбедување на максимална конкурентност. Квалитетот е клуч за успехот на организацијата, а тежината на успехот на секоја политика на квалитетот ја понесува секој вработен. Сфаќањето и прифаќањето на квалитетот како организациона култура претпоставува формирање на негов модел или концепт на квалитет со своевидна менаџмент филозофија насочена кон најефикасно и најпрофитабилно задоволување на потребите на потрошувачите. На пример, американската менаџмент филозофија Total Quality Management (TQM) – управување со целосниот квалитет (УЦК), е насочена кон најефикасно и најпрофитабилно задоволување на потребите на потрошувачите.

Во оваа концепција квалитетот е дефиниран како задоволување или надминување на барањата на клиентите. Под клиенти не се подразбираат само купувачите и надворешните корисници, туку и внатрешните соработници кои се поврзани со производот. Тимската работа и соработка е есенцијална вредност за постигнување на вистински квалитет.

УЦК, развиените земји не го применуваат само во производствените дејности, туку и во областа на услугите. Однесувањето и работењето по правилата на УЦК се бараат од секого. Стратегијата се концептира на ниво на

топ – менаџментот, но се спроведува до дното. УЦК размислувањето бара последователно ширење низ четири процеси или бранови: технички квалитет-ЦК аплициран на самиот производ; повторувачки квалитет на услугата – фокусот е на услужниот процес на доставување; креативен квалитет; квалитет во стратешко развивање на средствата.

На европскиот пазар пак, доминираат ИСО системите, како своевиден концепт за квалитет (ISO – International Standard Organization²²). Тие се инструменти на пазарот и економијата на Европската Унија и општи инструменти за управување и обезбедување на квалитетот. Системот за квалитет врз основа на ИСО стандардите бара документирање на сите активности од планирањето, извршувањето, контролирањето и корегирањето на сите сегменти на работењето на претпријатието.

Во рамките на ИСО – 9000 серијата, постојат повеќе модели, од кои ИСО 9004 – 2 моделот се однесува на услугите (угостителство, хотели, туризам, забава). Овој модел се базира на основниот модел ИСО-9004-систем на квалитет, применлив за сите услуги од сервисен карактер. Во системот ИСО 9004-2, квалитетот, политиката на квалитетот и системот на квалитетот се дефинирани на следниов начин.

Квалитет: збир од особини, карактеристики на еден производ или услуга, што се однесуваат на неговата способност да задоволи одредени или очекувани потреби.

Политика на квалитетот: врвни квалитетни намери и упатства што се однесуваат за квалитетот на една организација, формално изразени како топ – менаџмент.

Систем за квалитет: организациона структура, одговорности, процедури, процеси и ресурси за воведување на менаџментот на квалитетот.

²² www.iso.org

Основни принципи на оваа европска концепција за квалитет се: управувачка одговорност, персонални и материјални ресурси, структура на системот за квалитет и соочување со клиентите.

Од скоро време во рамките на европските стандарди, во Република Македонија започна примената и на ХАССАП системот на меѓународни стандарди на ИСО 9001:2001 за управување на квалитетот и безбедност на храната.

Прифаќањето на овој систем ни допринел за модернизирање и осовременување на сите домени во угостителската практика и вклучување во европските и меѓународните пазарни стандарди.

III. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Карактер и специфичности на релацијата: потрошувач-сервисен систем во угостителството

Човечките ресурси ја создаваат креативната искра во секоја организација. Без ефективни, енергични луѓе, едноставно не е можно за една организација да ги постигне своите цели. Работата на менаџерот не е едноставна, тој треба да ги пронајде најдобрите луѓе, да најде начин како да ги мотивира да работаат и да им дозволи тоа да го прават и на свој начин. Според тоа, менаџментот со човечките ресурси е доста критична точка за успехот на претпријатијата од оваа област. Познато е дека примената на автоматизацијата и механизацијата во оваа дејност е значително ограничена. И покрај модернизацијата во производството и давањето на услугите човекот овде останува фактор број еден.

За успехот на една организација важни се опремата и воопшто сите средства кои тоа ги користи во својата дејност. Меѓутоа, сето тоа ви било безвредно без постоењето на енергијата која ја создаваат човечките ресурси. Токму поради тоа, менаџирањето со човечките ресурси е важен елемент во угостителската индустрија.

Всушност, човечките ресурси се доста критична точка за успехот на претпријатијата од оваа област, бидејќи секој вработен допринесува за оформување на ресторанскиот и угостителскиот производ. Така, менијата и хотелските соби можат да бидат многу слични, па дури и еднакви, меѓутоа посебноста како карактеристика на препознавање ја создаваат вработените, кои неопходно треба да совладаат различни активности во врска со менаџментот на човечките ресурси, и тоа: анализа и дизајнирање на да работните активности, регрутирање, селекција, планирање на човечките ресурси, ориентирање, развој и обука, мотивирање и сл.

Потребите на потрошувачите и постоењето на понудата на услугите ја генерираат побарувачката. Побарувачката резултира со вклучување на потрошувачот во сервисниот систем. Потрошувачот во интеракција со давателите на услугите влијае во наставнувањето на крацијата на услугите. Вклучувањето на потрошувачите во сервисниот систем минува низ три фази: вклопување, потрошувачка и одвојување.



Фазата на вклопување најчесто се спроведува преку пробање. На пример, посетителите од странските земји често нерадо конзумираат локална храна. За ова да се надмине потребно е да се пронајде ненаметлив начин тие да ја пробаат оваа храна.

Фазата на потрошувачка настанува, кога услугата се конзумира. На пример, во ресторанот кога гостинот јаде, во хотелот кога гостинот ја користи собата.

Фазата на одвојување настанува кога гостите го завршуваат престојот и потрошувачката и заминуваат од угостителскиот објект. Тогаш им се потребни на пример услугите на lift boy-от, околу нивниот багаж, а исто така, им требаат услугите на рецепционерот за да ја средат својтата сметка и да обезбедат транспорт до аеродромот, железничката или автобуската станица итн.

Овие три фази на вклучување на потрошувачот во сервисниот систем на угостителството, покажуваат дека во угостителството постои највисок степен на лице-в лице контакт на потрошувачот со сервисниот систем при користењето на речиси сите карактеристики на сервисниот пакет.

Во рамките на лице – в лице контактите постојат три степени. Првиот степен се однесува на доставување на стандардизирана услуга, односно постои мал вариетет во процесот на сервисирањето – потрошувачот и давателот на услугата немаат некоја поголема слобода во креирањето на услугата. Пример за ова се рестораните на концепцијата Fast Food. Имено, ваквите ресторани постојано, беспрекорно исполнуваат одредени услови: услугата е исклучително брза, посредник во реализацијата не постои, храната е секогаш свежа и со

препознатлив вкус, асортиманот е стандардизиран, квалитетот е постојан, цената на производите е ниска итн. Овде постои контактот на потрошувачот со сервисниот систем, но тој на некој начин е контролиран, а со тоа потрошувачот нема големо влијание врз системот.

**Три степени на контактите
лице-влице**

Прв степен:

Fast Food ресторани. Стандардизирана услуга, услугата е исклучително брза, посредник во реализацијата не постои, храната е секогаш свежа и со препознатлив вкус, асортиманот е стандардизиран, квалитетот е постојан, цената на производите е ниска итн. Постои контролиран контакт на потрошувачот со сервисниот систем, потрошувачот нема големо влијание врз сервисниот систем.

Втор степен:

Ресторани кои нудат комплетна услуга. Сервисниот процес во глобала е јасен. Направена е добра селекција на мени можностите, генерално на најмалку педесет па и повеќе готови јадења, направени врз база на природни и свежи состојки.

Трет степен:

е лице – в лице т.н. "тотална клиентизација". Се однесува на услуги и производи чии особини мора да се развиваат низ највисок степен на интеракција, потрошувач - давател на услугите. На пример: хотелите кои нудат комплетна услуга на сместување, исхрана, забава, спортување, рекреација, на највисоко ниво. На овој степен потрошувачите имаат најголемо влијание врз сервисниот систем.

Вториот степен се однесува на доставување на услуги во ситуациите кога сервисниот процес во глобала е јасен, но постојат опции за начинот на неговото изведување. Пример, за ова би биле рестораните кои нудат комплетна услуга. Во нив е направена добра селекција на мени можностите, генерално на најмалку

педесет па и повеќе готови јадења, направени врз база на природни и свежи состојки.

Третиот степен е лице – в лице т.н. „тотална клиентизација“. Се однесува на услуги и производи чии особини мора да се развиваат низ највисок степен на интеракција помеѓу потрошувачот и давателот на услугите. На пример: хотелите кои нудат комплетна услуга на сместување, исхрана, забава, спортување, рекреација, на највисоко ниво. На овој степен потрошувачите имаат најголемо влијание врз сервисниот систем.

Професијата угостителски работник е многу специфична, напорна и одговорна. Според тоа, проблемите во врска со работната сила се разновидни и многубројни. Професијата угостителско-туристички работник е мошне специфична, сложена, одговорна и чувствувателна, која бара големи жртви, напор, откажувања, а сето тоа може да се постигне само со интерес и љубов кон сопствениот избор на професијата.

Овде луѓе работат додека другите се одмараат. Работат за време на празниците, викенди и многу често преку целото лето, кога другите ги користат своите одмори. Оваа професија бара работа во ноќни смени (рецепционери, дежурни етажни сервиси итн.), а исто така и чести подолги отсуства од дома, особено во сезоната. Ваквиот специфичен карактер на оваа професија создава извесни проблеми на немотивираност на туристичките работници.

Карактер на професијата угостителски работник

Професија	Потешкотии
-----------	------------

угостителски работник		
<i>Специфична, Сложена, Одговорна, Чувствителна, Жртва-напор, Откажувања итн.</i>	Празници	Стресни услови
	Викенди	Неплатеност
	Цело лето	Сезонска работа
	Ноќни смени	Мала заработувачка
	Подолги отсуства	Трошоци за обука
	Немотивираност	Трошоци за тренинг

Често пати условите на самото работно место се причина за немотивираност. На пример: работата во кујна, во услови на висока температура, влажност и потреба од голем физички напор или работата во ресторан каде што е потребна голема умешност и физичка сила за да се опслужат сите гости, посебно за време на сезоната. Секако дека ова донекаде може да се ублажи со изградба на модерните кујни и ресторани и воведување на модерни средства за работа. Но останува фактот дека примената на механизацијата овде е ограничена, а човекот останува фактор број еден во овие професии.

Угостителските работници се исто така секојдневно изложени на работа во стресни услови. Тие секогаш мора да бидат љубезни, учтиви, па и кога гостите тоа не се. Секако дека до немотивираност за залагање во оваа професија доведува и релативната неплатеност на овие работници. Овде е присутен и проблемот на сезонската работна сила. Имено, поради сезонскиот работен карактер на работењето на претежниот дел од угостителските претпријатија, тие се принудени да вработуваат сезонска работна сила. Искуствата покажуваат дека тој дел од работниците е недоволно квалификуван и едуциран за работа во угостителството.

Поради привремениот престој и работење во угостителското претпријатие, сезонските работници не се многу заинтересирани за работата која ја обавуваат, а уште помалку за вкупниот резултат во работењето на угостителското претпријатие. За тоа придонесува и малата заработувачка и најчесто прифаќањето на такво работно место поради непостоење на друга алтернатива. Поради тоа, тие не остваруваат ефикасност во работењето како останатите вработени. За тоа придонесува и губењето на време за нивно вклучување и оспособување за работа. Привремените работници создаваат додатни трошоци за обуки и тренинг. Често, тие бараат креативни сили за да бидат адекватно мотивирани и може да биде многу тешко да се добие од нив високо квалитетна работа.

Секако дека сите овие проблеми не водат кон создавање на ентузијазам и мотивираност за креативност и залагање во работата, што пак од своја страна би довело до создавање на вистински квалитет на угостителскиот производ. Еден од начините за подобрувањето и ублажувањето на оваа ситуација е примената на современите начини за управување и мотивирање со човечките ресурси.

2. Креирање и екипирање на работен колектив

Персоналот на угостителскиот објект го сочинуваат сите вработени вклучени во процесот на работењето, вклучувајќи го и менаџерот – водител на работењето. Креирањето на персоналот како ефективен работен колектив претставува многу сложен процес кој опфаќа бројни активности кои спаѓаат во доменот на човечката димензија на менаџментот: анализа и дизајнирање на работните активности, планирање, регрутација и селекција.

2.1. Анализа и дизајнирање на работните активности

Анализата на работните активности претставува процес на детерминирање на активностите односно работата која ќе биде извршувана во рамките на работното место. Со анализата се одредуваат задачите, однесувањето и личните карактеристики кои се потребни во функционирање на работното место. Анализата на работните активности дефинира зошто се потребни специфични способности и знаења за одредено работно место.

Анализата на работните активности е во тесна врска со дизајнирањето на работните активности. Имено, додека анализата одредува што ќе се работи т.е. кои ќе бидат работните активности на дадено работно место, процесот на дизајнирањето одредува како тие активности ќе се изведуваат. Дизајнирањето на работните места се однесува на одредувањето на различните комбинации од работни задачи и одговорности кои се однесуваат на даденото работно место.

Резултатите од анализите можат да се употребуваат во планирањето на човечките ресурси, регрутацијата, селекцијата и останатите активности на менаџментот со човечките ресурси. Процесот на анализа и дизајнирање на работните активности претставува континуирано променлив процес кој не останува засекогаш ист.

Процесот на анализа на работните активности се состои од повеќе фази: селекција на работните активности кои ќе бидат анализирани; одредување на типот на информациите кои ќе бидат потребни; одредување како информациите ќе бидат обезбедени, одредување кој ќе ги обезбеди, обработката на информациите, изработка на дескрипција на работните активности, изработка на спецификација на работните активности.

Селекција на работните активности кои ќе бидат анализирани. Оваа фаза зависи од тоа дали ресторанот е нов – што значи комплетна анализа на секоја работна активност, што не е случај со ресторан кој веќе работи. Во праксата постојат различни приоди кон селекцијата. *На пример:* анализа на секоја работна активност еднаш годишно или ротационен систем кој се состои во анализа на секоја работна активност на секои три години. Колку често една работна активност ќе биде анализирана зависи пред сè од степенот на промените кои се во врска со работните активности. Фреквентноста на анализата е под влијание на одредени внатрешни и надворешни фактори. Внатрешни фактори, *на пример:* менаџерите треба да спроведат анализа на работните активности на различните работни места во производно одделение секогаш кога се воведува *нова мени компонента во менито*. Правилна распределба на работните активности, додавање или назначување на *нова должност* на одредено работно место често бара нова комплетна анализа на работните активности со цел да се постигне еднаква распределба на должините и

продуктивност. Друг *пример* на потребата од реанализа на работните активности предизвикана од внатрешни фактори е воведувањето на *нова технологија* на работните места. *На пример* – компјутерите. Додека *надворешните фактори* кои можат да предизвикаат потреба за реанализа на работните активности се на пример: *намалување или зголемување на побраувачката, сезонски карактер во работењето* и сл.

Одредување на типот на информациите кои ќе бидат потребни. Различните видови на информации до кои се доаѓа при анализата на работните активности можат да послужат за различни цели. *На пример*: потребни се следните видови на информации за: работните активности кои веќе се изведуваат; средствата и опремата кои се потребни за изведување на работните активности; содржина на работата; лични карактеристики на оној кој ги изведува работните активности; барања во однос на однесувањето; стандарди во изведувањето. Типот или видот на информациите кои ќе се обезбедуваат зависи од крајната употреба на информацијата, времето кое е на располагање за обезбедување на информацијата и средствата кои се на располагање за таа цел. *На пример*: доколку информацијата од анализата на работните активности е потребна за оформување на нова дескрипција на работните активности, анализата треба да се фокусира на првите три категории на информации: работни активности, опрема или содржина на работата. Доколку пак информациите ќе се употребуваат за креација на спецификација на работните активности, фокусот треба да биде на личните карактеристики.

Одредување на начинот на обезбедување на информациите. Постојат повеќе методи за обезбедување на информации. Секој од нив има свои предности и недостатоци. *На пример*: набљудување, интервју, прашалници, критични настани, проценка на изведбата, дневници. Секоја од овие методи е корисен за одредена активност во рамките на менаџментот на човечките ресурси. *На пример*: со набљудувањето се доаѓа до информации кои се корисни за описот на работните активности, спецификација на работните активности и проценка на изведбата. Со интервјуте, прашалниците и критичките настани се доаѓа до информации кои се корисни за сите претходно наведени менаџмент активности.

Методи за обезбедување на информации за анализа на работните активности

Метод	Методот е корисен за:			
	Опис на работните активности	Спецификација на работните активности	Проценка на изведбата	Тренинг
Набљудување	x	x	x	
Интервју	x	x	x	x
Прашалници	x	x	x	x
Критички настани	x	x	x	x
Проценка на изведбата				
- од страна на супервизор		x	x	
- сопствена проценка		x	x	
Дневници	x	x	x	

Одредување на личноста која ќе ги обезбеди информациите.

Одредување на личноста зависи од целта која треба да се постигне, времето кое е на располагање и средствата. Можат да се користат професионални услуги од личности кои се обучени за ваквата проблематика однадвор. Предностите на ваквиот начин на обезбедување на информациите се непристрасност и објективност. Додека главен недостаток е непознавањето на природата на работењето. Предностите на внатрешните супервизори и вработени за

спроведување на анализата на работните активности се можностите да тие вистински проникнат во суштината на работењето. Како резултат на тоа можат да се одредат вистинските работни задачи и знаења кои се потребни за функционирање на работните места. Недостатоци можат да се појават кога супервизорите или вработените при анализата на работните активности не дава информации за некои задачи кои се потребни за функционирање на работните места, затоа што сака да ја избегне нивната изведба кога ќе биде направена новата дескрипција на работните активности. Овој недостаток може да се избегне со ангажирање на поранешен супервизор или вработен.

Обработка на податоците. Прибирањето на информациите често резултира со обем на податоци кој е поголем од потребниот. Исто така, се добиваат и информации кои во однос на работните активности кои се анализираат имаат периферно значење. Поради тоа, менаџерите треба да ги обработат податоците со цел да се идентификуваат оние кои ќе бидат најмногу корисни во дефинирањето и дескрипцијата на работните активности и нивната изведба. За оваа цел треба да се обработи содржината на прибраните информации и врз основа на ова да се направи класификација во соодветни категории. Ваквата обработка оневозможува повторување на задачите и одговорностите.

Изработка на дескрипција и спецификација. Дескрипцијата и спецификацијата на работните активности се изведуваат од анализата на работните активности. Бидејќи анализата на работните активности претставува појдовна точка за останатите активности во менаџментот на човечките ресурси, податоците до кои се дошло треба да се презентираат во форма која ќе им биде корисна и на останатите менаџери и членови на персоналот. Таа форма всушност е дескрипција на работата. Описот ги сумира должностите, одговорностите, условите на работењето и активностите на специфично работно место. Описот може да содржи и "изведба на работните активности" т.е. колку време се предвидува за секоја работна активност во просек во проценти. На пример: имплементирање на контролата на трошоците на суровините, опремата и вработените – 10%; учество во обуката и тренингот на нововработените – 5%; учество во креирањето на буџетот на одделот -10% и.т.н.

Дескрипцијата на работните активности е многу корисна при репутација на вработените, селекцијата, ориентирањето т.е. насочувањето, тренингот, вреднувањето и унапредувањето и пресметувањето.

*Опис на работните активности на работното место: менаџер на ресторан
(во рамки на хотелот)*

Работно место:	Менаџер на ресторан
Одговорен е пред:	Генерален менаџер
Одговорен е за:	Целиот персонал на ресторанот
Главни должности:	Насочување и организација на сите активности во ресторанот за да се одржат високи стандарди на квалитет во производството, услугите на храна и пијалоци и да се оствари максимален профит.
Работни активности:	<ul style="list-style-type: none"> - Одржување на добри услуги во ресторанот за потрошувачите; - Спроведување на контрола на трошоците на трудот, опремата и сировините; - Учество во креирањето на буџетот на одделот; - Одговорен е за остварувањето на планираните цели на приходите и профитот; - Одговорен е за хигиената и спроведување на сите стандарди за сигурност во производството и продажбата на храна и пијалоци; - Учество на состаноци; - Учество во обуката и тренингот на нововработените.

Услови за работа:	Работа пред се во ресторанот, како и канцелариска работа, на терен: добавувачи и слично.
-------------------------	---

Формата преку која се презентира описот на работните активности главно содржи четири клучни елементи:

1. *Податоци за идентификација*: работно место, работна единица, број на задолжителни единици, непосреден супервизор. Целта е јасно да се издвојат работните активности од останатите со сличен наслов и должности.
2. *Дефиниција на работното место*: краток глобален исказ кој се однесува на целта на работата. Ги расветлува функциите и одговорностите на работните активности. Со ваквиот краток исказ треба да се направи соодветна слика во зборови за работата која се изведува на работното место.
3. *Дескрипција на работните должности*: елаборирање на деловите од дефиницијата. Овде се наведуваат главните должности, задачите и одговорностите.
4. *Спецификација на работните активности*: ги опишува квалификациите кои се потребни за изведување на работните активности. Класификациите треба да се детерминираат врз основа на должностите и барањата поврзани со работните активности одредени за дадено работно место. Спецификацијата на работните активности може да се одреди низ четири типови на квалификација: *образование, знаења, вештини и способности и работно искуство*. На пример: квалификациите потребни за менаџер на ресторан би биле: - високо образование; знаење на еден-два или повеќе странски јазици, работа на компјутер; останати вештини и способности – ефикасно да комуницираат и да се справува со потрошувачите од кои некои ќе бараат високо ниво на внимание и информираност; способност за разрешување на конфликтни ситуации; способност за тимска работа;

учење; енергичност; работно искуство – се одредува најчесто во временски период и тоа во организација од истата област.

Дизајнирање на работни активности. Причините за лошо работење и ниска продуктивност не мора секогаш да бидат резултат на несоодветна квалификација на вработените, лоши работни навики или неадекватно работење. Многу често неефикасноста на вработените потекнува од неадекватното дизајнирање на работата. Лошо дизајнирани работни активности можат да водат кон немотивираност, висок степен на флукуација на вработените и многу отсуствувања од работните места.

Во дизајнирањето на работата можат да се применуваат четири техники:

- Симплификација на работните активности, се состои во поедноставување-расчленување на работата на најмали компоненти и се одвива во секој од овие делови во рамките на целокупното работење. Техника која се состои во анализа на времето и движењата во рамките на работењето.
- Проширување на работните активности, или т.н. хоризонтална експанзија во работењето се состои во проширување на компонентите на работните активности со додавање и комбинирање на слични работни задачи.
- Збогатување на работните активности, или т.н. вертикална експанзија во работењето се состои во додавање на одговорности кон одредени работни активности кои се различни од задачите кои вработените на дадено работно место ги изведуваат.
- Ротирање на работните активности е техника на дизајнирање на работните активности кој се применува за да се намали едноличноста и монотонијата при изведувањето на постојано исти работни операции. Се состои во наизменично преместување на вработените на повеќе работни места при што тие треба да бидат обучени за повеќе работни активности.
- Други техники на дизајнирање на работните активности, пример: тимско работење кое се спроведува преку група од вработени кои се во меѓусебна зависност во постигнувањето на целите. Тие меѓусебно се

помагаат, комуницираат, соработуваат. Членовите на работниот тим ги распоредуваат работните задачи и должности помеѓу себе на начин за кој тие одлучуваат. Повеќекратните знаења и способности кои ги ротираат низ различни задачи. Недостигот на овој вид работење во угостителството се содржи во потребата од претходно спроведување на обука која може да трае и неколку сезони, па дури потоа да започне програмата на тимското работење.

2.2. Планирање, регрутација и селекција

Планирање. Целта на планирањето на вработените (персоналот) е да се постигне адекватен обем и состав на работниот колектив. Планирањето на човечките ресурси вклучува: анализа на потребите за човечки ресурси (работна сила) и анализа на понудата на работна сила.

Анализата на потребите за човечки ресурси треба да биде одговор на прашањата: Колку вработени се потребни за секоја работна активност во организацијата и што всушност секој вработен треба да работи. Анализата може да вклучува кои карактеристики секој вработен треба да ги поседува за да ја обавува работната активност и кои трошоци ќе се направат за да се поттикнат и поддржат напорите на вработените. Во ресторанството и угостителството менаџерите преминуваат главно два типа на предвидување на човечките ресурси: предвидување кое се базира на искуството на менаџерите т.н. предвидување од дното нагоре, и предвидување кое се базира на квантитативни или статистички приоди.

Првиот тип на предвидување кое се базира на искуството на менаџирање, т.е. на нивните знаења од минатото може да биде успешно само доколку менаџерите имаат повеќегодишно искуство.

Вториот тип на предвидување т.н. предвидување од врвот надолу, кој користи статистички приоди може на пример да се спроведе преку тренд анализа. Оваа анализа е најчесто искористуван статистички метод за предвидување на побарувачката (потребите) за човечки ресурси. Клучна точка во анализата е издвојувањето на еден фактор врз основа на кој може точно да се предвидат потребите. На пример: според годишниот капацитет на послужени

оброци можат да се утврдат идните потреби за човечки ресурси на еден ресторан.

Анализата на понудата на работната сила е насочена внатре во организацијата и надвор од организацијата. Анализата внатре во организацијата претставува еден вид на попис на тековниот персонал и неговите квалификации. Треба да се одреди бројот на вработените кој организацијата го поседува за секоја работа, колку од нив остануваат на истите работни места, колку ќе бидат преместени на други работни места и колку од нив ќе ја напуштат организацијата, на колку од нив им треба нова квалификација (повисоко образование, обуки, нови знаења, способности и сл.). Пописот на квалификациите претставува листа на вработени која ги прикажува нивните карактеристики во однос на способностите за обавување на различна работа, посетувани часови за дообука, различни положени тестови, завршени курсеви, мислења на претпоставените за способностите на вработените. Ова претставува база за движење на членовите на персоналот на други работни места, унапредувања и сл.

Анализата на понудата на работната сила надвор од организацијата е насочена кон надворешната работна сила, т.е. можните кандидати за одредени работни активности при што се анализира: квалитетот, квалификациите (образование, знаења, способности и искуство) како и трошоците на трудот.

Регрутација и селекција. Овие категории претставуваат планирани процеси со кои организацијата се соочува со надворешното и внатрешното снабдување со работна сила. Регрутирањето е процес на привлекување на кандидати за одредено работно место додека селекцијата е техника на избирање на новиот член на колективот, од пријавените кандидати.

Регрутирањето може да биде „внатрешно“ и „надворешно“. Внатрешното регрутирање се однесува на информирање на тековно вработените во организацијата за слободното работно место. Надворешно регрутирање се однесува на процесот на барање на можни кандидати надвор од организацијата.

Успешното регрутирање од надворешната околина, се базира на претходни барања: организацијата треба да комуницира со заедницата и да биде позната во јавноста; треба да обезбеди поттикнување кај можните кандидати со

конкурентни плати и бенефиции; треба да има добра репутација и да биде позната како добар работодавач кој обезбедува добри услови за работа.

Регрутацијата со човечки ресурси многу зависи од целокупната економска состојба на стопанството и во тој контекст – дали побарувачката за работна сила е поголема од понудата или обратно, т.е. дали постои висок степен на невработеност. За реализација на оваа активност се вложуваат значајни средства во мноштвото од методи и техники на регрутирањето: пропагирање, користење на услуги на сервиси за вработување, агенции и сл.

На пример, во високо развиените земји: пропагирањето како метод на регрутирање ги користи весниците, магазините, разни публикации, телевизија, радио како и интернет. Во рамките на овој метод се применува и директна пошта. Пропагандниот оглас треба јасно да биде прецизиран и да содржи: име на компанијата; информации за компанијата; информации за работното место; должности и одговорности и формулари за апликација. Покрај ова се вклучуваат информации за платата, бенефициите; бесплатна исхрана на работното место; обука; флексибилно работно време; можности за напредување и сл. Рекламниот оглас во целина треба да креира слика на стабилност и сигурност на организацијата која бара апликанти. Внимание се посветува на графичкиот изглед на огласот, на кој често се аплицира и лого, типот на фирмата што привлекува внимание и креира добар имиџ. Кај нас регрутирањето на работната сила преку пропагандниот оглас е во многу поскупо размери.

Селкцијата се однесува на финалната фаза од процесот на регрутирање, кога треба да биде направена одлуката – кој ќе биде најуспешен кандидат. Изборот треба да биде на објективен начин и врз база на одредени техники на селектирање: интервјуа, психолошки тестови, тестови базирани на работата итн.

Интервјуто претставува една од најпопуларните селективни техники, која дава можност за двострана размена на информации и врз основа на кое можат да се донесуваат судови за тоа дали кандидатот поседува карактеристики кои одговараат за работното место. Секое интервју е различно, меѓутоа во глобала постои извесен распоред во одвивањето на самата постапка.

Сценарио на типично селективно интервју

Фаза	Кандидат	Водител на интервјуто
1. Предконтактни активности	Проверка на изгледот, облеката. Преглед на белешки.	Преглед на податоците. Белешки – прашања.
2. Средба	Поздравување. Седнува кога е замолен. Настојува да оствари добра импресија низ краткиот разговор.	Поздравување. Понуда за сместување. Релаксација на апликантот низ краток разговор.
3. Прашања поврзани со работата	Ги изложува своите квалификации: образование, способности и други знаења, работно искуство. Се обидува да демонстрира соодветна мотивација за работата.	Прашања за квалификациите и релевантните детали за работното искуство. Дискусија за специјалните способности и знаења. Откривање на мотивација за работата.
4. Одговори на прашања од кандидатот	Прашања за: - платата и бенифициите - можности за унапредување - условите за работа	Одговори кои имаат акцент врз организацијата. Настојување да се создаде позитивна импресија за организацијата.
5. Завршување на интервјуто	Очекување водителот на интервјуто да направи завршување на разговорот. Информирање за наредниот чекор.	Дава до знаење дека разговорот е при крај. Сугерира нареден чекор.

5. Обука и мотивирање на вработените за нивен развој

5.1. Обука, развој, планирање кариера, методи и циклуси на обука

Обуката како средство за развој на човечките ресурси се состои во подобрување на знаењата и способностите на вработените со што се зголемуваат можностите да тие се справат со секогаш променливите барања на работната ситуација. Придобивките од перманентната обука на вработените се многубројни: овозможува брзо сфаќање на барањата и задачите поврзани со работните активности; ослободување на менаџерите на дел од корективните активности; воведување на промени и нови знаења; можности за идни вработувања со добри квалификации; мотивирачко влијание врз вработените; подобрување на квалитетот на производите и услугите; подобро разбирање на целите на работењето.

Потреба од перманентна обука заради ефективност и актуелно познавање на производите и услугите, пример: посложувачот во ресторанот треба да ги познава и производите за забава, разонода, рекреација и спортување во рамките на хотелскиот производ и да биде во можност да го информира гостинот, и сл. Непознавањето на производите од сопствениот реон создава перцепција на негрижа на вработените за гостите.

Целите на обуката се менуваат на секое ниво од организационата структура:

Персонал за производство и послужување – Целите на обуката се да се создава квалитет на производите и услугите, и оспособување за извршување на задачите во работењето.

Менаџерите од пониско ниво – Водечка улога на супервизорот, обуката е насочена кон извршување на задачите, методите преку учење на менаџмент вештини и раководење, како да реагираат и како да се однесуваат во разни ситуации.

Менаџмент од средно ниво - Обуката составен дел од работното место. Да биде константна, за зголемување на ефикасноста како раководители и водачи, да бидат во тек со промените во техниката и развојот воопшто.

Менаџери од врвно ниво - Опсегот и содржината на обуката на ова ниво зависи од влијанието кое го имаат одлуките на овие менаџери врз идниот успех на работењето.

Овие активности овозможуваат развој на менаџментот т.е. менаџерите и организацијата да располага со вистински луѓе кои можат да се соочат со сегашноста и иднината, кои професионално ќе се развиваат на личен план и подобрување на работењето на менаџерите и поголеми успеси на организацијата. Меѓу повеќето цели во развојот на менаџерите се и следните: откривање на менаџерите кои имаат потенција и осигурување да тие го добиваат вистинскиот развој, обука и искуство; поставување на реални цели, јасно одредување на одговорностите; создавање на клима во која успехот на менаџерите се смета за сериозна задача.

Планирање на кариера. Оваа комплементарна активност на развојот на менаџерите се состои од планирање и обликување на насоката по која луѓето се движат во рамките на нивниот прогрес во организацијата. Кога се зборува за развој на кариерата и планирањето на кариерата се мисли на фазите во кариерата: почеток или влегување во кариерата; средна фаза или средина на кариерата; приод кон завршување на кариерата и завршеток на кариерата.

Во зависност од развојната фаза од кариерата можат да се аплицираат различни типови на програми за обука и прилагодување, од социјализација, стилови на водство, вештини за комуникација, моделирање на однесувањето, менаџмент стилови (почетна фаза), кон стекнување на нови предизвици и цели во менаџирањето (средна фаза), до менторство и пренесување на знаењата и информациите на помладите генерации на менаџери (крајна фаза).

Фази во развој на кариерата

Почетна фаза	Средна фаза	Крајна фаза
Фокусот на менаџмент обуката е: социјализацијата, учење	Најчесто се обликува со заморување и заситување од	Треба да се вклучат во менторства и пренесување на

на прилагодување во целокупната стопанска дејност и учење како да стане ефикасен менаџер. Најчести програми за обука се: стилови на водство, вештини за комуникација, моделирање на однесувањето, менаџмент стилови.	секојдневната работа, па поради тоа акцентот треба да се стави на нови предизвици и цели, а од друга страна треба да се зацврсти мотивацијата.	знаењата и информациите на помладите генерации на менаџери.
--	--	---

Обуката е особено корисна кога се применуваат повеќе техники и методи. Методите на обука можат да се адаптираат за да се постигнат целите на обуката. Постојат повеќе методи за развој и обука на вработените (менаџери и останат персонал). На пример:

- *Метод на тренинг* (учење преку демонстрација со цел да се подобри изведбата);
- *Метод на менторство* (учење за поттикнување и обука на помладите менаџери, усвојување на вештини, знаења и однесувања презентирани од постариот менаџер-ментор);
- *Метод на ротирање на работните активности* (учење низ повеќе работни активности со цел продлабочување на своето работно искуство преку запознавање на широк ранг на знаења и активности);
- *Метод на додатно искуство* (проширување на работното искуство на вработените на хоризонтална основа со зголемување на работните задачи и обука за истите);
- *Метод на формална обука* (обука надвор од работното место, преку разни курсеви, предавања, дискусии, анализа на ситуации и сл., оваа обука може да биде доста скапа, а од друга страна не постои гаранција дека учењето ќе има соодветно позитивно влијание врз работењето).

Циклус на обука. Секоја обука на вработените без оглед на тоа дали станува збор за менаџери или останати вработени се базира на циклус од активности. Тоа е всушност серија од чекори кои кога се завршуваат се применува на следното ниво од обуката на вработените:

1. Планирање: Задачите и целите на секоја активност за обука мора јасно да бидат зацртани; Да се детерминира износот на време кое е потребно за секој сегмент од активността; Да се оформи распоред на активностите; Точно да се утврдат методите на обука кои ќе бидат применувани; Да се утврди опремата и материјалите кои ќе се користат.

2. Подготовка: Изведувачот на обуката треба да ги направи подготовките, како главен предуслов за остварување на целите. Да се набават опремата и материјалите и да бидат во добра состојба.

3. Презентација: Треба да се спроведе за време на утврдениот период. За секој временски сегмент да се утврди методот за презентација. Ефикасно спроведување на инструкциите. Формата на презентацијата треба секогаш да вклучува простор за прашања т.е. дискусија.

4. Апликација: Апликативниот тренинг му овозможува на изведувачот на обуката да изведува задачи или активности содржани во програмата за обука. Препорачливо е овој тренинг-обука да се изведува во корелација со редовните работни активности, односно примена на пракса.

5. Евалуација: Оценувањето треба да се спроведува во секоја фаза од процесот на обуката. Менторот одредува дали добро изработил кандидатот. За оваа цел се спроведуваат тестови и други форми на проверка.

5.2. Мотивирање

Мотивирањето во работењето е процес на поттикнување и одржување на одредено однесување заради остварување на поставените цели. Мотивирањето е поврзано со инспирирањето на вработените да работаат, затоа што го сакаат тоа, а не затоа што им е речено да работат. Во доменот на мотивирањето, менаџерите треба да го насочат своето делување кон создавање на таква клима која ќе допринесе членовите на работниот колектив да бидат задоволни од

работата. Ова не е лесно, затоа што однесувањето на човекот е многу комплексно. Секое претпријатие го сочинуваат индивидуи кои меѓусебно се разликуваат по многу карактеристики: возраст, пол, статус, образование, националност, религија итн. Поради тоа, тешко е да се воспостават некои унифицирани правила за креирање и создавање на мотивираност во работата во една организација.

Во теоријата и праксата се поставени бројни теории за мотивација. Познати се две групи на теории, и тоа: Теории за задоволување на потребите и Процесни теории. Во првата група, Теоријата за задоволување на потребите спаѓаат: Теоријата за хиерархија на потребите на Maslow; Herberg-овата Теорија на два фактори и Теоријата на постигање на потребите од McClelland. Во втората група на Процесни теории спаѓаат: Теоријата на очекување на Victor Vroom; Теоријата на изненадување на J. Stacey Adams и Теоријата на поттикнување на B.F. Skinner.

Теоријата за хиерархија на потребите на Maslow се состои од класификација на пет основни групи на потреби, и тоа: физиолошки потреби (храна, огрев, стан); потреби за сигурност и безбедност (сигурност за задоволување на физиолошките потреби и во иднина, преку платата која ќе ја добива за работењето); социолошки потреби (припаѓање, дружење, љубов); потреби да се биде почитуван и респектиран; потреби за самоизградување, самоисполнување и самопотврдување.

Теоријата на два фактори на Herberg мотивите ги дели на фактори за одржување и фактори на задоволување на потребите. Во групата на фактори за одржување, спаѓаат: политика на плаќање на трудот и организацијата, односните помеѓу вработените од ист ранг и односот помеѓу вработените и супервизорите, сигурност, статус, услови на работење. Во втората група на задоволување на потребите, спаѓаат: достигнувања, одговорности и можности за напредување. Присуството на наведените мотиватори кај двата фактори водат кон задоволство, додека отсуството води кон незадоволство или непостоење на било каква сатисфакција.

Теоријата на постигање на потребите од McClelland одредува дека луѓето имаат три потреби: достигнување, моќ и припаѓање. Според оваа теорија сите вработени имаат некоја комбинација од овие три потреби. Големата потреба за достигнувања ги прави луѓето добри менаџери. *На пример*, индивидуите со висока потреба за достигнувања, превземаат ризици, имаат желба за конкретен фидбек во нивното работење, желба за превземање на одговорност за решавање на проблемите, тежнеење кон постигнување на современи, актуелни цели, способност за планирање и организирање. Додека пак, потребата за моќ се одредува како желба за водство, додека потребата за припаѓање е рефлексивна на желбата за соработнички и пријателски односи со останатите.

Врз основа на ова одредени се три типови на менаџери: Институционални менаџери (поголема потреба за моќ отколку за припаѓање); Менаџери кои имаат поголема потреба за моќ, отколку за припаѓање, но се отворени за комуникација; Менаџери со способности за интеракција кои имаат поголеми потреби за припаѓање отколку за моќ и се отворени за комуникација.

Теоријата на очекување на Victor Vroom според која менаџерите можат да ги мотивираат вработените, насочувајќи ги кон организационите цели. Персоналот на ресторанот ќе биде најпродуктивен, доколку верува дека залагањето во работењето ќе доведе до високо квалитетни производи и услуги кои ќе ги задоволата потребите на гостите, а тоа ќе резултира со висока продажба која ќе овозможи задоволување на нивните лични потреби според очекувањата.

Теоријата на изненадување на J. Stacey Adams се базира на верувањето на вработените дека ќе бидат соодветно третирани во однос на останатите вработени на исти и слични позиции. Споредбата вработените ја прават врз основа на две прашања: Што добивате за залагањето? и – Што другите добиваат за нивното залагање?. Доколку постојат разлики вработените се однесуваат различно. На пример, Работат помалку бидејќи сметаат дека останатите се повеќе наградени; Работат повеќе бидејќи сметаат дека се повеќе наградени од останатите итн.

Теоријата на поттикнување на B.F.Skinner се базира на анализа на однесувањето на менаџерите, имено, сугерира дека доколку менаџерот одговара позитивно на одредено однесување на вработените тие повторно исто ќе се однесуваат. И спротивно, доколку менаџерите одговараат негативно, вработените или ќе се однесуваат поинаку или следниот пат ќе ги избегнуваат дејствијата кои доведуваат до негативни одговори.

IV. УСЛУГИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Управување со услугите

Услугите во ресторанската дејност претставуваат нематеријална вредност на производот. Услугите имаат големо внимание врз оформувањето на искуството и впечатокот на потрошувачите од користењето на ресторанските производи. Тие вклучуваат интеракција од најмалку две страни: давателот (сервисерот) на услугата и корисникот на услугата.

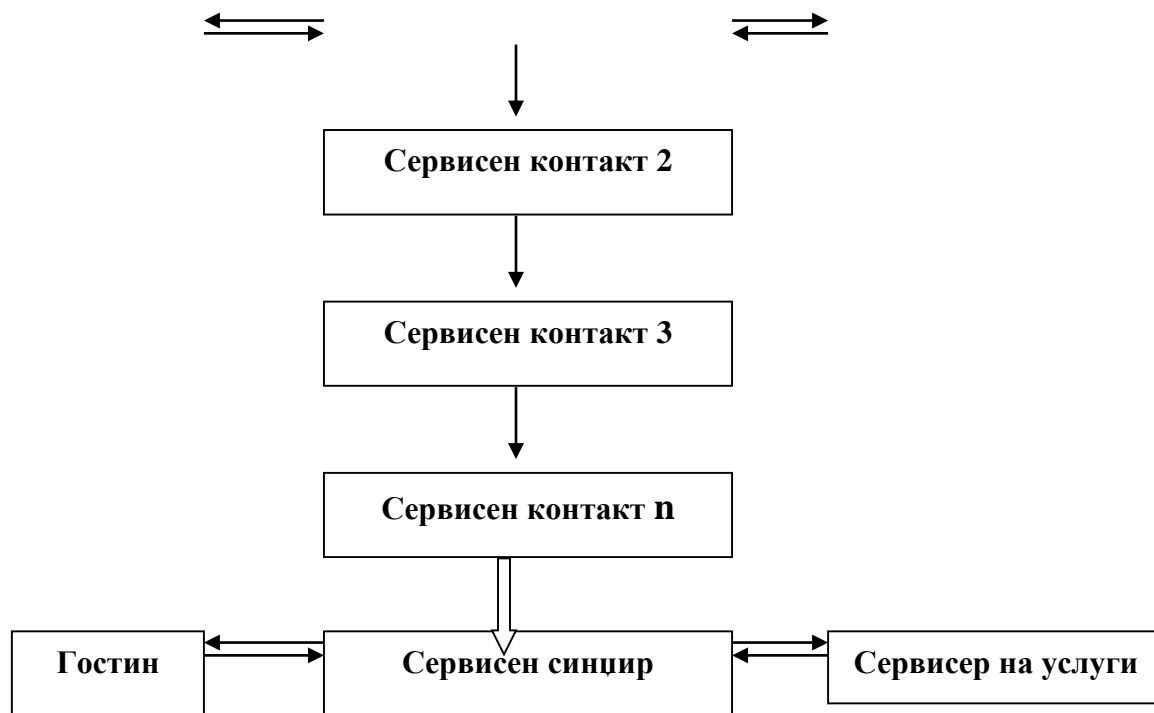
Управувањето со услугите вклучува интеракција помеѓу давателот на услугите и потрошувачите што резултира во серија од контакти помеѓу нив. Овие контакти го сочинуваат сервисниот сервис

Елементи на сервисниот синџир

Гостин

Сервисен контакт 1

Сервисер на услуги



Сервисните контакти се успешни кога давателите на услугите успеваат да одговорат на желбите и очекувањата на потрошувачите или дури ги надминуваат. Доколку пак постои празнина помеѓу очекувањата на гостите и реалната услуга, сервисните контакти се неуспешни.

На пример: сервисниот синцир на последователните контакти во сервисирањето на услугите во салата за послужување е составен од следните сервисни контакти:

- Прием и сместување на гостите;
- Примање на нарачка;
- Проследување и бонирање на нарачката;
- Издавање на сметка за извршените услуги; и
- Испраќање на гостите.

Ресторанските сервисни контактни можат да бидат: едноставни или комплексни; стандардни или специјални; да бараат посебна технологија или да не се потребни посебни средства; официјални или пријателски; да се базираат на посебни знаења на сервисерите или да не се потребни посебни знаења или обука. За успех на конкретната услуга треба да се селектираат оние атрибути на сервисните контакти кои за гостите се најважни.

За да се подобри сервисниот синџир треба да се направи анализа на следните фактори во сервисниот контакт:

1. Спецификација. Точен опис на сервисниот контакт-што, каде, кога и како. Анализа со јасна стратегија на услугата и што со неа треба да се постигне. Дали услугата е стандардна, уникатна, комплексна, едноставна, редовна или повремена, луксузна и сл.
2. Персонал. Кои членови од персоналот се вклучени во обезбедување на услугата. Кавки способности, вештини и обуки поминал. Дали е потребна тимска соработка или индивидуално поттикнување. Какво е однесувањето, пријателско, отворено, срдечно, официјално, давање помош. Каква е комуникацијата помеѓу гостите и сервисиерите. Дали постојат културни и јазични бариери итн.
3. Простор. Каде се одвива сервисниот контакт. Дали просторот одговара на услугите. Дали се обезбедени помошни простории неопходни за услугата. Дали декорацијата атрактивно делува врз гостите, итн.
4. Системи. Дали неопходната технологија потполно се употребува. Дали сите оддели кои учествуваат во услугата меѓусебно се ускладени. Кои стандарди за квалитет и изведба се употребуваат. Дали се тие корисни и за двете страни: потрошувачот и сервисерот. Дали се точно дефинирани критериумите за успешност. Дали персоналот е запознат со потребите на гостите итн.
5. Поддршка. Дали сервисерите на услугите ја добиваат неопходната поддршка во финансиски средства, човечки ресурси и други погодности. Дали технологијата која се применува е соодветна. Дали на вработените им е обезбедена неопходна обука. Дали контролата е насочена кон поддршка. Дали организационата структура е адекватна.
6. Стил. Дали менаџмент стиловите се адекватни на поставените задачи. Дали сервисерите на услугите имаат адекватно однесување. Дали менаџерот има развиено сопствени листи за анализа, итн.

Критериумите до каде треба да се расчленува синџирот на сервисниот систем се изведени од следните фактори: создавање на вредност, трошоци, ефектот на диференцирање и иновација на конкуренцијата.

Создавањето на вредноста е во тесна врска со значењето кое го има сервисниот контакт за актуелните и потенцијални гости. Овие активности треба да бидат анализирани и третирано како засебни сервисни контакти.

Факторот трошоци вклучува трошоци кои се неопходни за еден сервисен контакт да биде подобрен и дали износот на трошоците е прифатлив.

Ефектот на диференцирање се однесува на сервисните контакти на конкуренцијата и истите треба постојано да се анализираат.

Иновациите на конкуренцијата т.е. како конкуренцијата изведува одредена услуга. Дали начинот е привлечен или со помалку трошоци и сл.

2. Ресторанските услуги од аспект на потрошувачот

Услугата која потрошувачите ја добиваат од персоналот за послужување е важна поради две причини:

- Ја одредува вредноста на комплетниот ресторански производ перцепирана од страна на гостите, и
- Има директно влијание врз искуството на потрошувачите од користењето на производите на еден ресторан.

Одредување на вредноста. Главно, колку повисоко ниво на услуги на сервисирање на потрошувачите, толку потрошувачите се спремни да платат повеќе за конзумацијата. Потрошувачите позитивно го вреднуваат поголемото внимание кое им се посветува и притоа очекуваат повисока цена за производите и услугите.

Доколку се направи споредба помеѓу оброк со еднаков состав послужен во ресторан за брза храна, и во ресторан со комплетна услуга на маса, ќе се заклучиме дека потрошувачите очекуваат главно, квалитетот на храната и во двата ресторани да биде ист. Меѓутоа главните разлики постојат во рамките на нивото на услугата која се нуди во двата типови на ресторани.

Услуга во ресторан за брза храна fast – food ресторан	Ресторан со комплетна услуга
<i>Улогата на потрошувачот</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - потрошувачот сам ја нарачува храната - потрошувачот сам ја носи до масата - потрошувачот сам да пронајде место - храната најчесто е завитката на хартија - седиштето не е баш најудобно - доколку потрошувачот побарува дополнителна услуга, сам истата ја побарува одејќи до послужувачот, и сам ја носи на маса. 	<ul style="list-style-type: none"> - гостинот е пречекан - гостинот е сместен на маса - послужувачот ја прима нарачката - послужувачот ја доставува храната - гостинот е послужен на маса - комфорот е неспоредливо поголем - гостинот може да побара дополнителна услуга, послужувачот услугата ја добива на маса и ја доставува на маса

Од овој пример, се согледува дека диференцијацијата во вредноста и цената на истиот вид и квалитет на храна ја прави услугата, која е клучна при одлуката да се посети еден ресторан.

Обезбедување на позитивно искуство. Персоналот за послужување има значајно влијание, позитивно или негативно, врз задоволството и расположението на гостите како и врз нивната одлука дали повторно ќе го посетат ресторанот или не. Добро обучениот персонал знае кога може да сугерира при продажбата и тоа да го прави ненаметливо и неагресивно.

Персоналот го оценуваат персоналот за послужување на различни начини. Имено, потрошувачите очекуваат повеќе од само: превземање на нарачката – доставување до кујната – и доставување на храната. Клучните точки

за постигнување на позитивно искуство на потрошувачите се: погодности, однесување, внимание, навремена услуга и сугестивна продажба.

- *Погодности.* При планирањето на менито не е можно да се предвидат сите комбинации кои потрошувачите би ги очекувале. Персоналот за послужување и производство постојано треба да работи во правец на задоволување на потребите на потрошувачите. Едноставни работи кои не е тешко да се направат како на пример: замена на гарнир од една мени компонента на друга или припрема на некој сендвич кој не е на менито но децата го сакаат или послужување на "половина норматив" во отсуство на детско мени, специјална грижа кон потрошувачите – гостите. Доста е корисно менаџерите да направат листа на мени компоненти кои можат да се прилагодат со цел да се создаваат екстра погодности за потрошувачите.

- *Однесување.* Однесувањето на персоналот за послужување има големо влијание врз задоволството на потрошувачите. Персоналот кој е индиферентен, непријатен, може да го уништи и најдобро припремниот оброк, додека, внимателен и грижлив персонал може да надомести за помалку „перфектен оброк“.

- *Внимателност.* Еден сегмент од комплексната задача на персоналот за послужување е внимателноста кон барањата и желбите на потрошувачите. Внимателниот персонал го забележува гостинот веднаш. Повеќето потрошувачи се вознемируваат доколку нарачката која ја направиле доцни. Доколку треба повеќе време за подготвување на нарачаната конзумација, потрошувачот треба да биде известен. Персоналот исто така треба да биде внимателен кон невербалните сигнали на незадоволство кај потрошувачите и да превзема активности за решавање на проблемот.

- *Навремена услуга.* Во рамките на добрата услуга, навременоста значи почитување на расположивото време на потрошувачите. Навременоста треба да постои во сите сервисни контакти од сервисниот синџир.

- *Сугестивна продажба.* Претставува техника со која персоналот за продажба на ненаметлив начин ги поттикнува потрошувачите да купат производи и услуги кои не ги планирале.

Сите наведени фактори се правци за насочување и обучување на персоналот за послужување и продажба од страна на менаџерите. Менаџерите треба да ги обединат сите вработени врз основа на апликацијата на овие клучни фактори, во остварувањето на заедничката цел на работењето.

3. Комуникација и култура во услугите

Интерперсоналната комуникација во ресторанските услуги се одвива низ комуникацијата на вработените и нивните гости. Невнимателна грешка на давателот на услугата или неочекувано барање на гостинот може да резултира со незадоволен гостин. Успехот на интерперсоналните контакти помеѓу давателите на услугите и потрошувачите, на кои се базираат најголемиот дел од услугите од оваа сфера, се содржи во постојаното оплеменување на односите со луѓето.

Гостопримството треба да се содржи во секоја интерперсонална комуникација на релацијата за која станува збор. Услугите од оваа сфера се содржи во постојано оплеменување на односите со луѓето. Комплетниот ресторански производ неможе ни да се замисли без љубезност кон гостите, учтив поздрав, срдечна насмевка, пријатен глас. Тоа ги одушевува потрошувачите, ги поттикнува повторно да дојдат и да бидат позитивен медиум во средината од која доаѓаат.

Културата во услугите претставува концепт кој е насочен кон задоволување на потребите на потрошувачите низ утврденит соодветни политики, процедури, системи за наградување и активности. Доколку менаџерите очекуваат однесувањето на персоналот кон потрошувачите да биде позитивно, пред сè тие треба да имаат позитивен однос кон вработените и кон потрошувачите.

Добро поставената *организациона култура* ги насочува вработените како да се однесуваат и им дава до знаење што се очекува од нив. Добро воспоставената организациона култура им дава на вработените чувство на вредност на поставените цели што за нив претставува мотивација во работењето. На тој начин организационата култура ги обединува вработените. Добро воспоставена култура во услугите влијае врз вработените да се

однесуваат на начин кој е насочен кон потрошувачите и воспоставува развој на организација насочена кон потрошувачите.

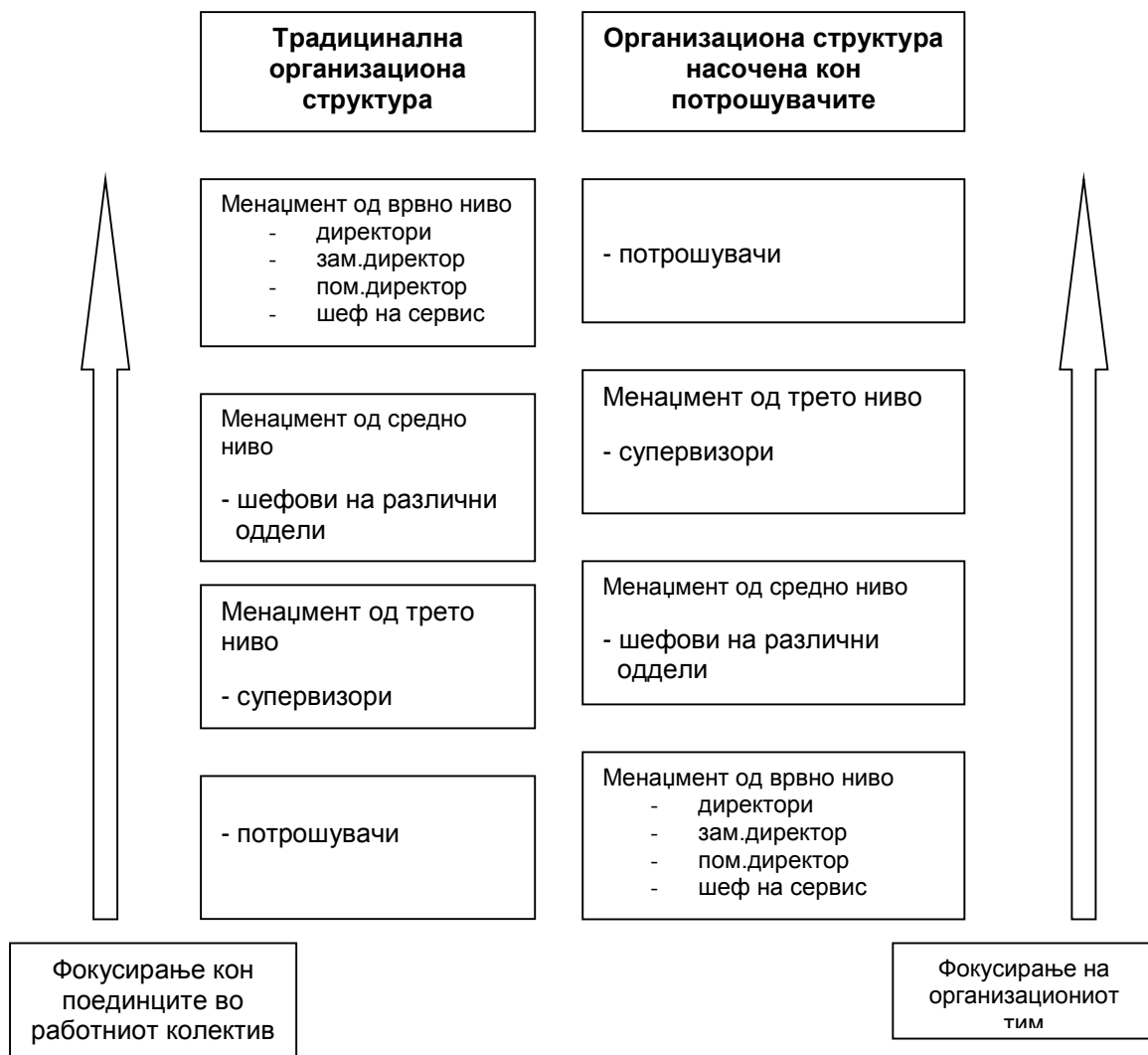
Културата во услугите се развива преку активностите на менаџерите, кој учествува во пречекувањето на гостите во ресторанот и нивно сместување, учествува во решавање на појавени проблеми во салата за послужување и сл.

Во традиционалната организациона структура на врвот на управувачката скала во еден ресторан е директорот на ресторанот, неговиот помошник, заменик, шефот на сервис, потоа следуваат шефовите на различните оддели и контролорите т.е. менаџерите од третото ниво, и на крајот се потрошувачите на кои многу малку му се посветува внимание.

Во организационата структура насочена кон потрошувачите, на врвот во услугите на оваа организациона шема се насочува во обратна насока. Сега потрошувачите се на врвот, а врвниот менаџмент е на дното од оваа структура. Во овој тип на организација сите работат за потребите на потрошувачите.

Доколку се направи извесна грешка од страна на персоналот кон гостинот, односно се направи празнина во сервисниот контакт во ресторанот т.е. не одговарање на желбите и потребите на потрошувачот, што може да резултира со оформување на лошо искуство на потрошувачот во користењето на услужниот пакет. Најпрво, треба да следи извинување на гостинот од страна на шефот на салата за послужување, потоа да се забележи во хотелскиот компјутер за лошото искуство на овој гостин и потребата од обезбедување на исклучителна услуга со цел да се надомести за грешката и да се оформи позитивно искуство кај гостинот од престојот во овој хотел. Решавањето на проблемите во услугите на ваков начин е можно само во рамките на концептот на културата во услугите.

Промена на организационата структура според концептот култура во услугите



4. Стратегија во услугите

Стратегијата во услугите е план на работењето кој треба да даде одговор на прашањата: - Како треба да се одговори на конкурентното опкружување. Добро поставена стратегија во услугите се базира на три важни фактори во работењето:

- Потребите на потрошувачите;
- Способноста на давателот на услугите да одговори на овие потреби; и
- Профитабилност, како резултат на практикување на утврдена стратегија.

Стратегијата во услугите е водич за менаџерите во утврдувањето на оние услуги кои за потрошувачите се прифатливи, а за организацијата профитабилни. Стратегијата е основа на сите интеракции помеѓу организацијата и потрошувачите.

За да развијат стратегија во услугите, менаџерите треба да одредат кои атрибути на услугите ќе овозможат конкурентна предност за ресторанот. За таа цел се применуваат методи за мерење на атрибутите на услугите и нивна класификација.

Мерење на ефективноста на атрибутите на услугите (Cadotte и Turgeon, 1988). Според оваа класификација некои од атрибутите на услугите предизвикуваат или пофалби или негодувања кај потрошувачите, додека пак други не предизвикуваат некаква реакција. Ова значи дека треба да се примени метод на класификација на атрибутите на услугите со кој ќе ги утврдиме оние атрибути кои се важни за потрошувачите од целиот пазар кон кој се насочува понудата на ресторанот, а не на некои споредни услуги, пример: уредување на околината на објектот кој може да се уредува во рамките на можностите на истиот.

Зона на индиферентност (Chester Bernard, 1938). Зоната на индиферентност се одредува во зависност од реакцијата на потрошувачите на доставените услуги. Доколку обезбедените услуги се во рамките на нивото кое потрошувачите го очекуваат и прифаќаат, тогаш постои мало сознание за

сатисфакција. Доколку пак доставените услуги се надвор од оваа зона на индиферентност, потрошувачите тоа го забележуваат и кај нив се оформува искуство на задоволство или незадоволство. Колку повеќе се важни или критични атрибутите на услугите за потрошувачите, толку повеќе се стеснува зоната на индиферентност. Притоа, потрошувачите стануваат нетолерантни спрема лошите услуги.

Врз основа на ваквото дефинирање на важноста на атрибутите на услугите за задоволување на потребите на гостите, направена е следната класификација:

- *Критични атрибути на услугите.* Овие белези на услугите најчесто имаат мала зона на индиферентност бидејќи спаѓаат во основата на ресторанското работење. Примери на критични атрибути се чист ресторан, квалитетна храна и сл. Критичките атрибути можат да предизвикаат и позитивни и негативни реакции во зависност од тоа дали го постигнуваат минималниот стандард или не.

- *Неутрални атрибути на услугите.* Овие атрибути поседуваат најширока зона на индиферентност. На пример: надворешната боја на зградата, бојата на униформите на послужувачите и сл. Овие атрибути имаат многу мало влијание врз задоволување на потребите на потрошувачите, не е потребно поголемо внимание во однос на нив при управувањето со услугите.

- *Специјални атрибути.* Овие атрибути создаваат некакви погодности или екстра вредност. Тие најчесто резултираат со задоволство кај потрошувачите доколку нивните очекувања се остварени. Но исто така воопшто или сосема малку ќе биде забележано од страна на гостите доколку и воопшто не се практикуваат. На пример: бесплатни пијалоци, дополнителни бесплатни мени компоненти, мали подароци како посебно внимание и сл.

- *Дополнителни атрибути.* Доколку овие карактеристики на услугите се незадоволителни, тие предизвикуваат негативни реакции кај потрошувачите, но доколку се сосема задоволувачки потрошувачите воопшто нема да ги забележат. На пример: неадекватен паркинг поради што гостите треба да пешачат до ресторанот, не прифаќање на некои неготовински средства за плаќање, непријателски однос на персоналот и сл.

Со класификација на приоритетни и помалку приоритетни атрибути на услугите, менаџерите можат да ја дизајнираат стратегијата на услугите и да обезбедат конкурентни предности врз основа на карактеристиките на услугите во рамките на ресторанскиот производ.

5. Сервисни системи во ресторанството

Сервисниот систем на храна и пијалоци во ресторанското работење може да се дефинира како онаа фаза од движењето на намирниците на храна и пијалоци (од набавката до послужувањето) која главно се однесува на доставувањето и презентацијата на храната и пијалокот пред потрошувачот, по завршувањето на фазата на производство. Во некои ситуации сервисниот систем може да вклучува и елементи на транспорт поради издвоеноста на сервисниот систем на производство на храна кое се практикува во синџирите на ресторани кои имаат централно производно одделение).

Адекватно на повеќето системи за производство на храна, постојат и повеќе сервисни системи за храна. Без оглед на типот на сервисниот систем, за неговата успешност како метод за сервисирање на услуги на храна и пијалоци, треба да бидат запазени следните критериуми:

- Системот треба да биде во склад со вкупниот концепт на ресторанот и да претставува соодветна вредност за потрошувачите.
- Системот треба да овозможи атрактивно доставување на храната и пијалоките на соодветна температура и со запазен нутритивен квалитет.
- Системот треба да обезбедува ефикасна услуга, што значи услугата да не биде премногу бавна.
- Системот треба да обезбеди пријатна атмосфера, гостопримливост и атрактивност.
- Системот мора да обезбедува добри стандарди на хигиена и сигурност. Правилно обезбедување, одржување на соодветна температура, правилно ракување, пакување и хигиена.
- Системот треба да е во склад со воспоставените цели на трите базични политики на претпријатието.

Традиционално, комплетната услуга на маса претставува доминантен сервисен систем. Меѓутоа, менувањето на начинот на живеењето на луѓето како и начинот на конзумирањето на храната, доволно до развој и на други сервисни системи.

Денес главно сервисните системи можеме да ги класифицираме во две поголеми групи: систем на персонална услуга и самопослужни сервисни системи.

5.1. Систем на персонална услуга

Овој систем вклучува транспорт и услуги на храна и пијалоци до потрошувачите со постоење на соодветен персонал за послужување. Традиционално овој систем е значително побавен систем, на пример во однос на самопослужувањето. Исто така овој систем се одликува со покомплексни услуги, попријатни и покомфорни услови на конзумирање на храната, поголема разновидност на мени компонентите и сл. Колку што цената на оброкот е повисока толку потрошувачот очекува повисоко ниво на услуги.

Во системот на персонални услуги постојат следните подгрупи:

Системи на сервисирање во зависност од стилот на послужување. Во основа постојат два типа на мени во системот на сервисирање на маса од кои потрошувачите можат да го селектираат својот избор. Првиот е *à la carte* мениот во кое сите мени компоненти се со посебна цена, а потрошувачите ја селектираат и комбинираат храната по свој избор. Вторити тип на мениот е *table d'hôte* кое може да содржи повеќе комбинирани мени компоненти, така да е оформен пакет-оброк по заедничка цена. Тој пакет-оброк може на пример да содржи избор на две предјадења, три или четири главни јадења, вклучувајќи и зеленчук, избор од тир вида на десерти и кафе – сè со заедничка цена. Употребата на терминот *table d'hôte* мени денес често се заменува со терминот мени со заедничка цена или пансионско мени.

Постојат повеќе различни стилови на системот на сервисирање на маса, кои всушност претставуваат стандардни процедури за сервисирање на храната, т.е. техники. Традиционални методи на сервирање се четири, и тоа:

а) *Американски систем*. Се карактеризира со сервисирање на готовиот производ по единица норматив во производното одделение. Вака сервисираната храна, послужувачите ја носат во салата за послужување до секој гостин – потрошувач. Предноста на овој систем е неговата релативна едноставност и компаративно малата обука кој им е потребна на послужувачите.

б) *Руски систем*. Се карактеризира со аранжирање на храната во овали, во производното одделение при што се настојува да се постигне максимален визуелен ефект кај потрошувачите. Во салата за послужување, откако на гостите им се овозможи да ја видат вкупно подготвената храна, таа им се сервира од овалите. Овој систем се смета за многу елегантен и го практикуваат рестораните од висока категорија. Неговата предност е во сервирањето на храната за гостите на соодветна правилна температура. Овој систем на сервисирање на храната со мали измени често се применува за големи банкети.

в) *Француски систем*. Се смета за најскап и најелегантен. Често се нарекува „гиридон систем“, по специјалната опрема која се применува во неговото практикување. Главна карактеристика на овој систем е аранжираната храна на овали во кујната, од кои гостите сами се послужуваат или ги послужува персоналот за послужување. Овој систем покрај големите трошоци за неговото изведување бара високо обучен персонал и доста време. Од ите причини, се применува само во најексклузивните ресорани.

г) *Англиски систем*. Овој систем многу малку се практикува во рестораните, а кога се применува, тогаш најчесто е за приватни оброци. Храната припремена во кујната аранжирана во целина на овали на гостите најпрво им се презентира а потоа им се сервира. Сервирањето на храната го изведува домаќинот или еден од членовите од персоналот за послужување.

Покрај наведените четири традиционални методи на сервирање на услугите на храната и пијаловците на маса, постојат и нивни варијанти и комбинации од нив.

Банкет сервис. Најчесто е карактеристичен за големите хотели, кога се организираат мали забави или собири со стотици гости. Храната која се послужува може да биде претходно сервирана во тајнири во кујната (амерички

стил), или да се прави пред гостите (руски стил). Друг метод е да се примени еден од овие два типа на дел од главните мени компоненти а за остататите мени компоненти да им се дозволи на послужувачите сами да се послужат од овалите поставени на маса.

Предности на банкет сервисот како систем на персонална услуга се: бројот на потрошувачите е познат, времето на сервирање исто така е познато, менито со заедничка цена е однапред утврдено. Ова овозможува сервисирање на соодветни услуги на поголем број поторшувачи со помал број на персонал за послужување.

Room service. Овој метод е метод на системот на персонална услуга како и банкет сервисот е карактеристичен за големите хотели, иако го вклучуваат и некои помали мотели и хотели.

Гледано од аспект на менаџерите овој метод е доста скап. Имено, вклучува доста време и трошоци за изведба, особено ако станува збор за комплетен оброк. Поради тоа повеќе хотели нудат за оваа намена многу лимитирана мени селекција. Како потешкотии се: потребата од секогаш слободен персонал на располагање, лифтови за транспорт на храната и пијалоците, како и соодветна опрема – соодветен простор за припремање на секој спрат.

5.2. Самопослужни сервисни системи

Наједноставен сервисен систем на храна е самопослужниот метод. Овој метод подразбира начин на сервисирање на храна и пијалоци каде персоналот за послужување не ги послужува гостите на маса. Всушност, потрошувачите сами ја селектираат храната и ја ноисат на својата маса. Персоналот, тука може да биде како помош на потрошувачите.

Основните причини за ваквиот начин на конзумирање на храната е брзината и потребата од економичност. При овие системи можат да бидат послужени голем број на потрошувачи брзо и со мал број на персонал. Примери на самопослужни системи се: самопослужни кафетерии, бифе сервис, fast food сервис и други.

Самопослужни кафетерии. Традиционалните самопослужни кафетерии ја изложуваат припремената храна така да потрошувачите можа да ја разгледаат пред да го направат изборот. Распоредот на готовите производи е направен според категоријата на која припаѓаат: на пример, сендвичи, предјадења, салати, главни јадења, десерти и сл. Откако потрошувачот го направи изборот добива од касиерот сметка. Постојат разни варијанти од оваа процедура, на пример: потрошувачот може да ја добие сметката, но наплатувањето да се прави при излегувањето од ресторанот.

Денес постојат различни типови на самопослужни кафетерии кои се разликуваат по начинот на систематизирањето на храната која се нуди, како и на протокот на потрошувачите во самиот систем.

Во ваквите самопослужни кафетерии можат да бидат послужени голем број на потрошувачи кои доаѓаат во исто време (15/20 во една минута), а бројот може да се зголемува со прилагодување на потрошувачите кон системот.

Бифе сервис. Овој метод на сервисирање на услугите на храната е модификација на вистинското самопослужување. Храната атрактивно е изложена на една или повеќе маси при што презентирањето е многу важен фактор. Од вака понудените производи потрошувачите се послужуваат сами. Бифето може да биде комбинација од ладни и топли производи, или да биде само од ладни или само од топли производи. Потрошувачите плаќаат една цена за цела конзумација.

Некои ресторани бифето го користат за одреден оброк, на пример доручек или ручек или вечера, додека за други оброци практикуваат друг систем на сервисирање на услугите.

Бифе сервисот овозможува да се послужат голем број на гости во дадено време со помал број на персонал. Меѓутоа, споредено со останатите сервисни системи, бифе сервисот може да има високи директни трошоци поради потребата за добро аранжирање на поголеми количества на мени компоненти, а исто така, за да биде постигната добра презентација потребно е повеќе време. Меѓутоа, високите материјални трошоци и високите трошоци за изработка во

производното одделение, можат да се надокнадат со понизок трошок на труд во ресторанот-помалку персонал за послужување.

Fast food сервисен систем. Основни карактеристики на овој систем се: услугата е исклучително брза, храната е секогаш свежа, храната е со препознатлив вкус, асортиманот е стандардизиран, квалитетот е постојан, цената на производите е пониска, локацијата на објектите е на фреквентни места, хигиенските услови се на највисоко можно ниво итн. На потрошувачите им се нуди лимитирано базично мени, или можат да се нудат повеќе варијации на базичните мени компоненти. Времето кое минува од моментот на нарачката направена од потрошувачите до доставувањето на храната е пократко отколку во било кој сервисен систем. Потрошувачот може да ја конзумира храната во ресторанот, во простор уреден за таква намена, но исто така може да биде доставена на начин кој му овозможува конзумирање на друго место по негов избор, дома, в канцеларија и слично.

Причината за нивната локација на прометни места произлегува од високата фреквенција на потрошувачи и нивната просечна потрошувачка моќ. Споредено со останатите сервисни методи овој метод се компензира со високиот промет.

6. Инструменти на понудата во ресторанската продажба

Примарна цел на секој ресторан независно од неговиот тип е продажбата. Понудата на материјалните производи во ресторанството, се обавува преку специфични инструменти за оваа намена кои во угостителската пракса се означени како: *мени, листа на јадења, ценовник на пијалоци, винска карта, барска карта* итн.

Инструментите за понуда треба да бидат одраз на три главни политики на организацијата: маркетиншката, финансиската и глобалната политика на угостителската пракса која се практикува. Маркетиншката политика во инструментите на понуда се рефлектира низ нивната содржина која треба да биде адекватна на барањата на делот на пазарот кој е идентификуван како целен пазар. Финансиската политика на инструментите за понуда се рефлектира преку цените и структурата на трошоците. Додека глобалната политика на

угостителската пракса се одразува преку големината и типот на инструментите за понуда како и квалитетот на храната и пијалоците кои се нудат.

Инструментите за понуда претставуваат средство за комуницирање на гостите со производниот асортиман на ресторанот (неговата кујна). Тоа значи дека нивната главна цел е да го информираат потрошувачот на јасен начин за тоа што му стои на располагање при купувањето. Ценовниците на ресторанските услуги, освен својата потесна намена на средства кои обавуваат соодветна продажба на јадења и пијалоци, можат да бидат и пропагандно средство (со коректно писмо, ликовно решение, дизајн и сл.).

За да биде успешна креацијата на инструментите за понуда во ресторанската продажба треба да се внимава на концепцијата во нивното креирање која се базира на основните критериуми за нивно составување. За да се постигне – инструментите за понуда да претставуваат ефикасно средство за продажба треба да се внимава на повеќе базични критериуми меѓу кои: општа презентација која инструментите ја поседуваат, содржина на инструментите за понуда, големина и форма на инструментите за понуда, број на компоненти во инструментите за понуда и нутритивна содржина на инструментите за понуда.

Општата презентација претставува идентификација на имиџот на ресторанот. *Општата презентација на инструментите за понуда* се заснова на следните елементи:

- Инструментите треба да бидат адекватни. Првиот впечаток за менито треба да биде интересниот и поканувачки изглед. Така, потрошувачот навистина ќе посака да го прочита.
- Инструментите за понуда треба да бидат лесно читливи. Се мисли на стилот на печатење, атрактивна графика, бои, празен простор, големина на буквите и сл.
- Инструментите на понуда треба да се адекватни не само на атмосферата и амбиентот на објектот, туку и на настанот. На пример: менија за Дочек на Нова Година, други свечени оброци кои со својот изглед, на вечерата или ручекот им даваат свечен тон заедно со доброто сервирање и аранжирање на цевеќето.

- Инструментите на понуда треба да бидат рефлексивна на современите потреби на потрошувачите. Тоа значи дека при нивното составување треба да се имаат предвид современите трендови во навиките за конзумирање на храната.
- Инструментите за понуда треба да имаат соодветен дизајн. Со внимателен избор на графиката, стилот на печатењето, боите, за потрошувачите тие не се само интересни за читање, туку можат да ги насочуваат кон одредени компоненти од инструментите, кои ресторанот сака да ги продаде.

Во рамките на *содржина на инструментите за понуда* треба да се внимава на следните елементи:

- *Јазик.* Кога се зборува за добриот имиџ на инструментите за понуда треба да се нагласи и лингвистичкиот аспект во нивната содржина. Од лингвистички аспект, треба да се внимава на два принципа: а) ортографијата – да не постојат грешки во пишувањето и б) стилистичка чистота на јазикот. На гостинот не треба да му биде потребен речник или преведувач за да го разбере инструментот на понуда. Имињата на типични странски национални специјалитети, и имиња на некои јадења не треба да се преведуваат. Да се избегнува истовремена употреба на едно мени во кое има различни јазици (англиски, француски, германски, руски) кои можат да продуцираат негативен ефект, поради обемот и нефункционалноста. Да се избегнуваат стилски епитети и суперлативи, можат да се стават апликации на мали цртежи, цитати, стихови, кратка историја на ресторанот, локацијата и сл.
- *Точност.* Менијата да бидат точни без печатни грешки, без допишување на измени со рака, без додадени прилепени измени и сл. Доколку во мениот се наведени точни информации, потребно е истото да се почитува. На пример, свежо исцеден сок од портокал, мора да биде свеж, не замрзнат или конзервиран или домашно изработено, природно, свежо, увезено и сл.
- *Коректните цени.* Цените да бидат атрактивни и да одговараат на нивото на квалитетот на храната и пијалоците кои се нудат. Да нека корекција на цените со рака допишани и сл.

- *Продажен микс.* Овој термин го означува составот на вкупната продажба т.е. компонентите од инструментите на понуда кои ја сочинуваат вкупната продажба. Продажниот микс е успешен доколку ги покрива вкупните трошоци и го остварува планираниот вкупен профит. Додека, продажниот микс е незадоволителен и иеуспешен доколку не може тоа да го оствари.

Големината и формата на инструментите за понуда може да биде различна во зависност од типот на ресторанот. Можат да бидат напишани на хартија, но ги има и на текстил, дрво, метална плоча итн. Изборот на материјалот, големината и обликот треба да биде во склад со вкупниот концепт или имиџ на ресторанот.

Бројот на компоненти во инструментите за понуда. Колку што инструментот е пообеман во однос на бројот на неговите компоненти толку на потрошувачот ќе му биде потребно повеќе време да ја направи селекцијата на храна и пијалоци. Според тоа, менаџерите треба да внимаваат на обемноста на инструментите за понуда. Бидејќи колку пообемни инструменти на понуда толку е потребно поголемо ниво на менаџмент контрола. Може да се случи до непријатна ситуација да она што се нуди – го нема.

Нутритивна содржина на инструментите за понуда. За оваа карактеристика на инструментите за понуда повеќе се води сметка во специјализираните типови на ресторани како на пример диетални, макробиотички и сл. Оваа понуда е особено важно во угостителските објекти од затворен тип, т.е. рестораните во болници, училишта, фабрики, одморалишта и сл. чија понуда е наменета за потрошувачи кои се присутни на подол временски период.

Видови на инструменти за понуда. Во стручната литература од областа на угостителството која ја обработува проблематиката на инструментите за понуда, направена е главна класификација на:

- Средства за понуда на храна (мени и листа за јадења) и
- Средства за понуда на пијалоци (листа на пијалоци, винска карта и барска карта).

Промотивен аспект на инструментите за понуда. Стручниот и професионалниот пристап во изработката на инструментите за понуда според утврдените критериуми е основниот предуслов за промотивно влијание врз потрошувачите. Инструментите на понуда за да ја одиграат својата вистинска промотивна улога, треба постојано да се осовременуваат, подобрат, како содржински, така и во поглед на графичкото решение. Преку инструментите на понуда и нивната промотивна содржина може да се влијае и врз зголемувањето на продажбата, на пример на алкохолните пијалоци. Подигнување на повисок степен на винската карта, претставувајте различно вино секој ден и објаснете го со винска карта – карта на виногорјата од кои вината потекнуваат и поставете ги на секоја маса, итн.

За да добиете согледување како Вашите инструменти на понуда како средство за комуникација на гостите со производниот асортиман претставуваат делумно успешни промотивни средства, потребно е да спроведете истражување во кое би го поставиле следното прашање – Кој од наведените инструменти на понуда според содржинско-графичкиот изглед Ви остава најсилен впечаток?

Анкетните листови би ги поделиле на гостите. Потоа, во фазата на обработка мислењата на гостите би ги поделиле на испитаници според возраст, пол, според степен на образование, мислење на домашните и странските посетители и слично. На крајот во анализата резултатите од истражувањето покрај текстуално би ги збогатиле со табеларни и графички прилози, и истите на соодветен начин би ги презентирале пред определен круг на луѓе.

На овој начин би добиле драгоцен податоци за квалитетот на инструментите што им ги нудите на гостите, а истовремено би добиле информации за дополнително менаџирање во правец на поквалитетни, посодржајни и поконкурентни сервисни услуги, како и низа други идеи кои би произлегле од материјалот.

V. ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Буџет, контрола на буџетот и припрема на буџетот

Формирањето на буџетот е процес на изразување во квантитативни термини, обично пари (денари, евра, долари, фунти и сл.) на планираните активности на организацијата за даден временски период²³.

Буџетите всушност претставуваат рефлексija на политиките на една организација и го детерминираат работењето за одреден временски период. Периодот најчесто е одреден за 1 година, меѓутоа буџетот можа да се однесува и на помали временски интервали. Без оглед за каков временски интервал се спроведува буџетирањето, важно е периодот да останува секогаш ист. Ова всушност овозможува правење на компарации, и тоа не само во рамките на 1 година туку и со истите периоди од минатите години.

Буџетската контрола се однесува на методот на контрола. Имено, одреден менаџер се должува со одредена одговорност за различни зацртани резултати во буџетот. Потребно е континуирано следење на работата, спроведување на вистински резултати и доколку се јават разлики да се откријат причините за отстапувањето и да се превземат соодветни акции.

Припремата на буџетот е во надлежност на менаџерите од повисоко ниво. Во овој процес тие соработуваат и се консултираат со повеќе менаџери на одделите. Ако станува збор за помал угостителски објект, тогаш буџетот е работна обврска и задача на менаџерот-сопственикот или газдата, кој задолжително го „консултира“ пазарот на потребните намирници (храна, пијалоци и сл.) и ги изработува калкулациите на оперативен буџет (трошоци, цени, продажба, труд, одржување и сл.) и буџет на средства (опрема, намирници, готовина и сл.).

Во своето работење најчесто рестораните применуваат повеќе типови на буџети. Меѓутоа основни се: буџетите на средства и оперативните буџети.

²³ Косаркоска, Д., „Управувачка контрола-контролинг“, ФТУ, Охрид, 1999

Оперативен буџет се однесува на секојдневната добивка-приход и расход и вклучува продажба, трошоци на продажбата, трудот, одржувањето итн.

Буџет на средства се однеува на активата и пасивата на организацијата, на пример: опрема, недвижности и готовина.

Во поголемите ресторани и хотели кои имаат повеќе оддели, пример: посебни ресторани, барови и сл. Посебните буџети се соединуваат во т.н. главни буџети. Главните буџети се состојат од: главен буџет на промет, главен буџет на профитот и загубата, главен буџет за состојба на средства и сл.

Главен буџет на промет за одреден период го покажува волуменот на продажба, трошоците на продажба, бруто профитот кој се очекува.

Главен буџет на профитот и загубата за одреден период ги открива бруто профитот, трошоците на трудот, останатите трошоци и тоа како на ниво на поголемата организациона целина така и на ниво на оддел.

Главен буџет за состојбата на средствата, за одреден временски период кој ја покажува активата и пасивата на почетокот и на крајот од периодот.



Процесот на припремањето на буџетите во поедноставна форма може да се прикаже во шест фази. Дали буџетите ќе бидат детални и сеопфатни или

глобални зависи од типот и големината на бизнисот за кој се однесуваат. Шестте основни фази во нивната изработка се:

1. *Одредување на нето профитот* во однос на средствата кои се инвестирани и ризикот кој постои.
2. Припрема на *буџетот на продажба*. Овде се одредува волуменот на продажбата кој е неопходен за постигнување на саканиот нето профит.
3. Припрема на *административниот и основниот буџет*. Ова се однесува на трошоците на управата, пропагандата, осигурувањето и сл.
4. Изработка на *буџет на капитални издатоци*. На пример: набавка на нова кујнска опрема или намештај за ресторанот и барот што вклучува и трошоци на инсталирање итн.
5. Припрема на *буџетот на готовина* (прилив на готовина, одлив на готовина, резултанско или готовинско салдо)
6. Изработка на *главниот буџет*. Овие буџети се изработуваат за прометот, профитот и загубата и состојбата на средствата.

Биланс на успех

ПРИХОДИ	ИЗНОС во денари
Приходи од продажба	
Трошоци на продажба	
Оперативна добивка	
Други приходи	

<i>Вкупно приходи</i>	
РАСХОДИ	
Амортизација	
Вкупни трошоци	
Добивка пред даноци и дивиденди	
Даноци	
Дивиденди	
Нераспределена добивка (загуба)	

Биланс на состојба

АКТИВА	
Згради и замјшште	
Опрема и машини	
Готовина	

Други средства	
<i>Вкупно Актива</i>	
ПАСИВА	
Банкарски кредити	
Други обврски	
Номиниран капитал	
Профит од тековната година	
Акумулиран профит	
<i>Вкупно Пасива</i>	

6.1. Трошоци

Трошоците претставуваат во пари изразено торшење на елементите на работењето (труд, средствата на трудот и предмети на трудот), а кое трошење се однесува исклучиво на создавањето на учиноци (производи и услуги).

Расчленувањето и класификација на трошоците може да се прави од различни аспекти и тоа:

Според појавната форма односно природниот вид се различуваат следните видови на трошоци:

Трошоци на постојана сопственост кои зависат од природата на таа сопственост која заради релативно поголемата вредност и подолгиот рок на траење не го менуваат својот облик со учеството во работните и деловните процеси на претпријатитето. Тоа се трошоците на амортизација, одржување, наемнини и закупнини, премии на осигурување, камати на кредити итн.

Трошоци на тековна сопственост кој во поголемиот свој дел еднократно се троши во процесот на работењето. Тоа се материјали (во угостителството високи ставки на трошоци на материјали имаат намирниците во храна и пијалоци), ситен инвентар, полупроизводи, енергија итн.).

Трошоци на трудот кои претставуваат вредносно изразени вложувања на трудот. Тоа се платите за вработените, исхрана за време на работното време и сл.

Од аспект на можностите за пресметување на трошоците по единица производ или услуги, во угостителството се јавуваат:

Директни трошоци кои можат непосредно да се утврдат за секоја единица на производ или услуга врз основа на стандард, норматив или некоја друга основа (на пр.намирници во храна и пијалоци).

Индиректни трошоци се оние кои не можат директно да се пренесат на услугите и производите, туку врз основа на одредена методолошка постапка т.е. избрана калкулативна метода, треба да се пренесат на носителите. Во угостителството тоа се т.н. трошоци на погонска енергија и општини трошоци на управа и продажба. Носители на трошоците на угостителските претпријатија се: ноќевање – соба, пијалоци и напитоци и сл. Трошоците се распоредуваат на носителите по пат на калкулации.

Во зависност од реагирањето на трошоците на обемот на работењето т.е. обемот на производството, се разликуваат: варијабилни и фиксни трошоци.

Фиксни трошоци се оние трошоци кои во масата остануваат неизменети без оглед на степенот на промената на производите и услугите, па дури и кога угостителското претпријатие воопшто не работи. Пример на фиксни трошоци се:

ренти, осигурувања, амортизација, трошоци на канцелариски материјали, плати на постојано вработување, камати на кредити, вкалкулирано инвестиционо вложување.

Фиксните трошоци можат да се поделат на *апсолутно фиксни и релативно фиксни трошоци*.

Апсолутно фиксни трошоци се оние кои остануваат неизменети без оглед на обемот на ангажираност на капацитетот.

Релативно фиксни трошоци се менуваат со преминување на степенот на ангажираност на капацитетот од пониска во повисока зона. Примери на релативно фиксни трошоци се: платите на сезонските работници, трошоци на одржување, енергија, вода, гориво, пропаганда, репрезентација, разни општествени обврски и сл.

Во ресторанското работење голем дел од вкупните трошоци кои се прават отпаѓа на варијабилните трошоци.

Варијабилните или променливите трошоци се менуваат со промената во обемот на производството, т.е. растат или опаѓаат во зависност од промената во количината на производството.

Некои варијабилни трошоци се движат пропорционално со промената на обемот на производството и услугите. Тоа се пропорционално варијабилни трошоци. Тоа се трошоците на намирниците за храна и пијалоци.

Некои варијабилни трошоци се движат побрзо од промената на обемот на производите и услугите. При тоа трошоците по единица производ и услуга се зголемуваат. Тоа се т.н. прогресивно варијабилни трошоци. На пример: кршот на ситниот инвентар, дополнителни трошоци на прекувремено работење, трошоци на средствата на трудот поради претерано користење.

Постојат и т.н. дегресивно варијабилни трошоци кои во вкупната маса растат побавно од обемот на угостителските производи и услуги, со што по единица учинок се намалуваат. На пример: со употреба на нова опрема во

кујната и ресторанот се намалуваат трошоците на калото, растурот, кршот, отпадот и сл.

- *Трошоците можат да се набљудуваат и од аспект на местото на настанување* т.е. во зависност од поедините организациски единици или одделнија во кои тие се прават. Трошоците по место на настанување треба да се следат за да се осигури контрола на трошењето, но и основа за одредување на одговорност на раководителите за висината на трошоците.

Местата на трошоците во усостителството можат да се одредат во зависност од дејностите кои се обавуваат во практиката:

Главни места на трошоци: кујна, соба, ресторан, рецепција итн.

Помошни места на трошоци – единица на помошните дејности: пекара, перална и сл.

Заеднички места на трошоци: сметководство, маркетинг итн.

На наведените места дел од трошоците се директни, а дел индиректни. Директните трошоци се одредуваат непосредно, додека индиректните се пренесуваат на местото на трошок по пат на пресметковни листови.

Во зависност од тоа дали местото на трошокот можат да ги покријат трошоците самостојно или не, се делат на активни места на трошоци (кои можат да ги покријат самостојно своите трошоци на пример, кујната и ресторанот) и пасивни места на трошоци кај кои расходите се поголеми од приходите или тие воопшто не остваруваат приход во релативна смисла на зборот (на пример, службата за пропаганда).

Расчленување и класификација на трошоците

ТРОШОЦИ	<i>- Според појавната форма, природниот вид</i>		Трошоци на постојана сопственост	
			Трошоци на тековна сопственост	
			Трошоци на трудот	
	<i>- Можности за пресметување на трошоци по единица производ или услуга</i>		Директни трошоци	
			Индиректни трошоци	
	<i>- Според обемот на производство</i>	Фиксни трошоци	Апсолутни фиксни	
			Релативно фиксни	
		Варијабилни трошоци	Пропорцијално варијабилни	
			Прогресивно варијабилни	
			Дегресивно варијабилни	
	<i>- Според место на наставнување</i>	Главни места на трошоци	Директни трошоци	Активни методи на трошоци
		Помошни места на трошоци		
		Заеднички места на трошоци	Индиректни и трошоци	Пасивни методи на трошоци

6.2. Добивка (профит)

Профитот може да се дефинира како:

1. *Остатокот од приходот по одбивањето на расходите во една трансакција или серија од трансакции;*
2. *Остатокот од продажната цена на производите и услугите по одбивањето на сите направени трошоци;*
3. *Нето добивката, добиена по оданочувањето, најчесто за даден временски период.*

Добивката претставува разлика помеѓу вкупниот приход и вкупните расходи. Ова е всушност добивка пред оданочување или бруто профит. По оданочувањето т.е. плаќањето на даноците, придонесите и другите давачки од добивката се доаѓа до нето добивката или нето профитот.

вкупен приход - расходи = **бруто профит**

ВП - Р = БП

бруто профит - даноци и сл. = **нето профит**

БП - Д = НП

Правењето на проект или физибилити студија на профитот претставува претходно одредување на можноста за остварување на остаток од приходот над расходите, т.е. добивка. За оваа цел менаџерите и сопствениците на рестораните треба да ги утврдат сите оперативни активности на планираниот бизнис и да ги проценат нивните поодделни трошоци и волумени на продажбата. Врз основа на ова може да се направи точна калкулација (пресметка) т.е. проект на можниот приход и профит. Во едно тековно работење овој процес се прави со анализа на извештаите на приходи и трошоци.

6.3. Продажба

Продажбата претставува реализација на готовите производи и услуги. Со анализа на оваа категорија, менаџерите добиваат информации за

остварувањето на плановите, движењето на вкупните трошоци, бруто профитот и нето профитот.

Пратењето на остварувањето на плановите во продажбата се остварува со веќе споменатата буџетска контрола, т.е. преку т.н. главен буџет на промет. При ова менаџерите не се ограничуваат само на компарирање на планираниот волумен на продажба и остварениот промет, туку доколку постојат отстапувања, ги идентификуваат причините за тоа и превземаат соодветни акции за корекција.

Предвидувањето на продажбата во рестораните има две компоненти: број на гости и просечна потрошувачка по еден потрошувач. Ова може да се однесува на временски период од 1 недела, 1 месец или 1 година.

Предвидувањето се прави за:

- број на гости
- просечна потрошувачка по еден потрошувач
- износ на продадени оброци
- износ на продадени пијалоци
- во рамките на анализата предвидувањето и споредбата се прави по главни оброци: доручек, ручек, вечера.

Просечната потрошувачка се пресметува со делење на вкупната продажба со бројот на гостите. Споредбата се прави помеѓу предвидувањата и остварената продажба.

Вака изработените дневни извештаи се сумираат во неделни, неделните во месечни, кои понатаму го оформуваат годишниот извештај.

Предвидувањето не се применува само за проекција на продажбата, туку исто така и за предвидување на процентот на трошоците. Предвидувањето треба да биде колку што е можно поточно затоа што плановите кои не се остварливи немаат значење, но истовремено можат да предизвикуваат негативни реперкусии врз вкупното работење. Поради тоа во рамките на одредувањето на продажбата треба да се направи проекција на вкупните трошоци – фиксни и варијабилни со што всушност се изведуваат заклучоци за профитот или загубата.

Секоја промена во волуменот на продажбата има соодветно влијание врз структурата на трошоците во работењето. Секое зголемување или намалување во продажбата се рефлектира со зголемување или намалување на варијаблите трошоци (на пр.: намирници во храна и пијалоци), додека останатите трошоци на пократок временски период остануваат исти.

Промените во волуменот на продажбата имаат соодветни влијанија врз профитот. За да се согледа појасно влијанието на промените во волуменот на продажбата врз нето профитот, потребно е да се направи споредба на секој вид на трошок со вкупната продажба и вкупните трошоци со вкупната продажба.

Дневно предвидување на ресторанската продажба

	Број на гости		Просечна потрошувачка		Продажба на храна		Продажба на пијалоци		Вкупн. продажба		%
	Планира-но	Остварено	План.	Ост.	План.	Ост.	План.	Ост.	План.	Ост.	
Појадок											
Ручек											
Вечера											
Вкупно											

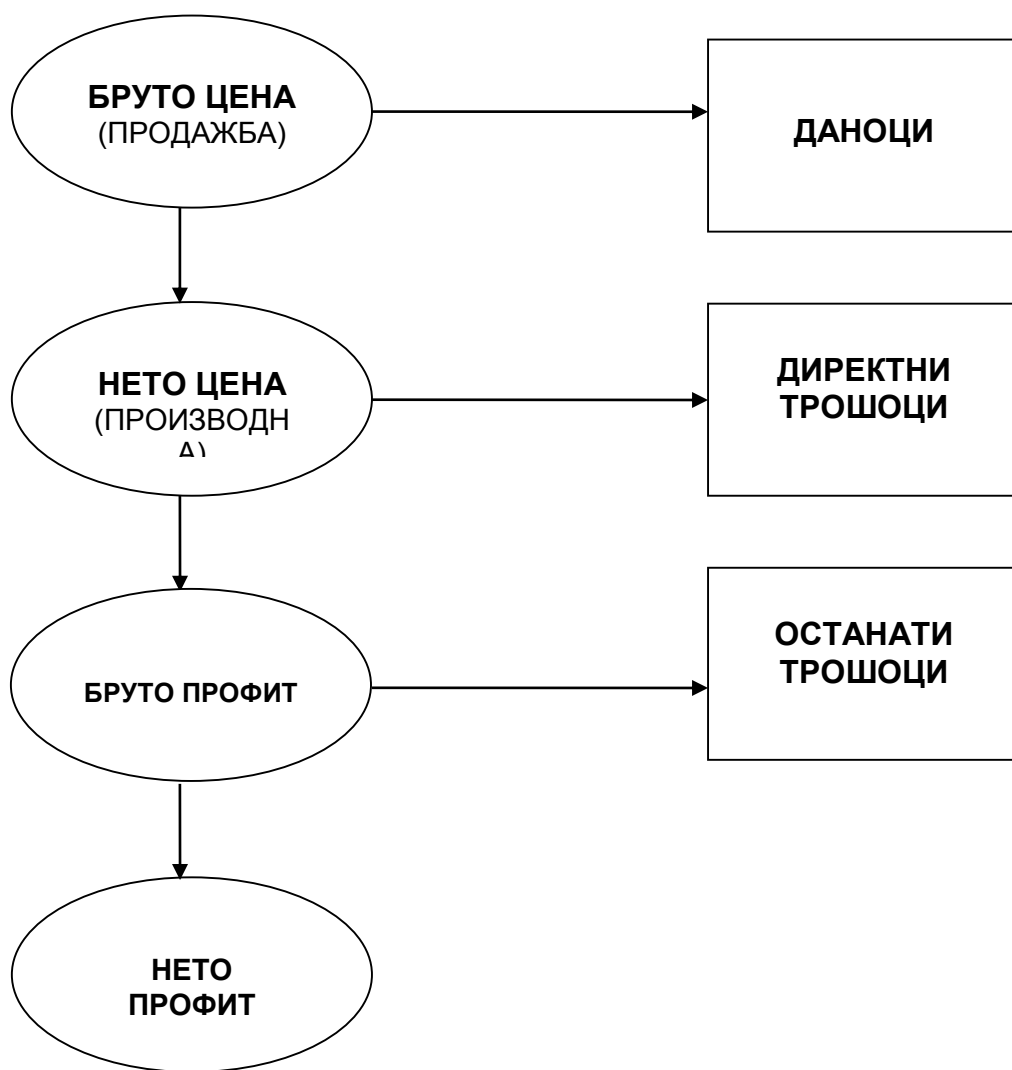
Неделно предвидување на ресторанската продажба

	Број на гости		Просечна потрошувачка		Продажба на храна		Продажба на пијалоци		Д	Р	В	Вкупн продажба		%
	План.	Ост. ва.	План.	Ост. ва.	План.	Ост. ва.	План.	Ост. ва.				Пл.	Ос.	
Понеделник														
Вторник														
Среда														
Четврток														
Петок														
Сабота														
Недела														
Вкупно														

Годишно предвидување на ресторанската продажба

Период (месец)	Број на гости		Просечна потрошувачка		Продажба на храна		Продажба на пијалоци		Д	Р	В	Вкупн продажба		%
	Пл. н.	Ост. ва.	Пл. н.	Ост. ва.	Пл. н.	Ост. ва.	Пл. н.	Ост. ва.				Пл.	Ос.	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
Вкупно:														

Анализа на продажна цена



Согледувањето на структурата на трошоците преку бруто профитот (промет-материјални трошоци) се состои во анализа на соодносот помеѓу директните трошоци и останатите трошоци и профитот по единица учинок, во учеството во вкупната продажна цена. Имено, директните трошоци по единица учинок се непроменливи (одредени со стандард, норматив и сл.), додека профитот и сите други трошоци се променливи, поради што врз нив може да се влијае за да се зголеми економичноста во работењето.

Иако процентот на него профитот во рамките на бруто профитот е задоволувачки, доколку останатиот дел од бруто профитот е висок тоа покажува

дека во работењето постојат високи останати трошоци. Ова претставува индикатор за превземање на активности од страна на менаџерите за идентификување на причините за неекономичното работење и врз основа на тоа споредување на акции за корекција.

6.4. Праг на рентабилност (break – even анализа)

Во врска со трошоците, продажбата и профитот, менаџерите во своето работење многу често се соочуваат со следните прашања:

- Нивото на директните трошоци (намирници на храна и пијалоци) кои може да се дозволи;
- Одредувањето на нивото на цените на учиноците (производи и услуги);
- Нивото на профит;
- Број на потрошувачи кои се потребни да се покријат трошоците или да се достигне одреденото ниво на профит.

При балансирањето на овие соодноси неопходно е да се одреди прагот на рентабилноста, преку апликација на break – even анализата.

Break – even точката, или прагот на рентабилноста или т.н. позитивна нула може да се дефинира како постигнување на оној волумен на работење каде што нема ниту профит ниту загуба т.е. точката во која со продажбата се покриваат сите трошоци во работењето.

Всушност еден од првите чекори во анализата на профитот во ресторанскиот бизнис е одредувањето на прагот на рентабилноста. Предвидувањето или проекцијата на профитот може да се прави од таа точка.

Пример: Еден ресторан со комплетна услуга на маса има капацитет од 40 седишта. Тоа значи дека дневно максимално може да послужи 120 гости за време од трите главни оброци (40x3). За период од 1 месец ресторанот максималната продажба за период од 1 месец изнесува 1.800.000 ден. (3.600x500 ден.).

Прецизно одредување на прагот на рентабилноста т.е. позитивната нула може да се направи поаѓајќи од релацијата која важи во break – even точката:

Според нашиот пример:

просечна цена = 500

фиксни трошоци = 500 000

варијабилни трошоци = 35% од продажбата

П.Р. (праг на рентабилноста) = број на продадени оброци во позитивната нула

$$(П.Р. \times 500) \times 35$$

$$П.Р. \times 500 = 500\,000 + \frac{\quad}{100} ; \quad 500\,П.Р. = 500\,000 + 175\,П.Р.$$

$$500\,П.Р. - 175\,П.Р. = 500\,000 ; \quad 325\,П.Р. = 500\,000$$

$$П.Р. = 1538.46 \text{ продадени оброци}$$

Прагот на рентабилноста е 1538,46 послужени оброци за анализираниот период. Тоа значи дека сè што е под овој број на послужени оброци, за ресторанот претставува загуба. Додека со постигнувањето на прагот на рентабилноста започнува зголемувањето на профитот.

Пресметувањето на прагот на рентабилноста им овозможува на менаџерите да ја одредат точката во која работењето е на она ниво кое овозможува да се покријат сите трошоци. Врз основа на ова тие можат точно да одредат каде им се наоѓа тековниот бизнис во однос на прагот на рентабилноста и колку долго ќе се во можност да ја одржуваат таа состојба. Имено, секој ресторански бизнис се организира и спроведува заради остварување на одредено ниво на профит.

Проекцијата на профитот се состои во одредувањето на неговата големина. Ова треба да се базира на реално согледување на сопствените ресурси и способности, како и останатите услови на работењето.

6.5. Цени

Одредувањето на цените во ресторанското работење треба да биде насочено кон остварувањето на целите на претпријатието. Тоа значи дека основите за оформувањето на цените се содржат во финансиската и маркетинг политиката и глобалната политика на угостителската пракса.

Постојат повеќе методи за утврдување на цените и тоа:

- Метода на трошоци – плус;
- Метода на понуда и побарувачка; и
- Метода на следење на пазарните лидери.

Методата на трошоци – плус поаѓа од тоа да на вкупните трошоци се додаде износот на добивката. Со оваа метода понудувачот на ресторанските производи и услуги оформува цена која му ги покрива сите трошоци и дава одредена добивка. Меѓутоа во угостителството, ногу е тешко да се реализираат цените кои се базираат на трошоци плус додавање на саканата добивка. Вредноста која потрошувачот ја добива во рамките на ресторанските производи и услуги, не е составена само од материјалните трошоци кои влегуваат во мени компонентите кои тој ги избрал. При оформувањето на цените треба да се земат во предвид и останатите елементи на ресторанскиот концепт како на пример: атмосферата и амбиентот, декорот, нивното на услугата итн.

Методата на понуда и побарувачка е метода која се базира на пазарот. Оваа метода води сметка за веќе постоечките пазарни цени за истите и слични производи и услуги, односно конкуренцијата. Во рамките на оваа метода при одредувањето на цената треба да се води сметка за степенот на еластичноста на побарувачката за дадените ресторански производи и услуги т.е. чувствителноста на волуменот на продажбата во однос на промените во цената. За еден производ или услуга постои еластична побарувачка доколку мало намалување на цената предизвикува значајно зголемување на продажбата и обратно: мало зголемување на цената предизвикува значајно намалување на продажбата. На пример: мало намалување или зголемување на цената на пивото, безалкохолните пијалоци, хамбургерите и слични производи веднаш се рефлектира со значајни промени во продажбата.

Додека за производите за кои постои нееластична побарувачка, мало зголемување или намалување на цената на производот или услугата не се манифестира со значајно намалување или зголемување на продажбата. Тоа се оние видови на јадења кои рестораните ги продаваат по високи цени. На потрошувачите кои можат да си ги дозволат овие производи, на пример: охридската пастрмка и сл., малите промени во цените немаат влијание.

Исто така за да се постигне задоволителен волумен на продажбата, при одредувањето на цената во рамките на оваа метода треба да се води сметка за нивото на побарувачка за производот. На пример: во туристичките места угостителските објекти се среќаваат со флукуираща побарувачка во текот на годината т.е. сезона (летни месеци), меѓусезона (касна пролет и рана есен) и пред и посезона (останатите месеци во работењето). Траењето на поедини делови во сезоната зависи од интензитетот на побарувачката и понудата. Хотелите и рестораните на промените во побарувачката се прилагодуваат со диференцирани цени. Имено, надвор од главната сезона, обично цените се снижуваат, иако трошоците на работењето се еднакви без оглед на сезоната.

Новото на конкуренцијата е фактор кој исто така влијае врз нивотот на цените. Конкуренцијата не егзистира само во форма на исти производи и услуги туку и во форма на слични производи и услуги. Конкуренцијата ја вклучува цената, но исто така и квалитетот на ресторанските производи, нивото на услугата, атмосферата, декорот и слично.

Методата на изравнување на цените со т.н. пазарни лидери т.е. најголеми побарувачи поаѓа од тоа да цените се формираат на нивото кое го одредил доминантниот понудувач на таквите производи и услуги. Оваа метода може да се користи и во угостителството односно ресторанството.

Менаџерите на рестораните можат да ги практикуваат сите три методи со нивно комбинирање.

6.6. Калкулации

Под поимот калкулации се подразбира пресметување на трошоците за поедини видови на производи и услуги кои настануваат при создавањето на учинокот. Со калкулации се утврдува т.н. цена на чинење која пак претставува

основа за одредување на продажната цена на учиноците. Пресметката на трошоците т.е. составувањето на калкулациите се прави врз основа на *пресметковниот лист* (од кој се добиваат податоци за направените трошоци во секоја пресметковна или економска единица), како и врз основа на планот на прометот и трошоците на претпријатието.

Според времето кога се прават, калкулациите можат да бидат: претходна или планска калкулација и дополнителна или пресметковна калкулација.

Претходна или планска калкулација се прави на почетокот на деловната година врз база на статистичките податоци во претпријатието од претходниот период, но притоа имајќи го во предвид и движењето на трошоците и прометот во наредниот период. Претходната калкулација е основа за утврдување на продажната цена.

Дополнителната или пресметковната калкулација се поставува врз основа на податоците за вистинските трошоци во работењето. Со споредба на дополнителната калкулација и планската калкулација можат да се извлекуваат заклучоци кои се многу важни за контрола на трошоците и прометот.

Од аспект на начинот на спороведување на калкулативната постапка, во угостителството најчесто се користат следните калкулативни методи:

- дивизиона или делбена калкулација;
- калкулација на еквивалентни броеви; и
- додатна или адициона метода.

Дивизиона или делбена метода се состои во тоа да вкупните трошоци направени во одреден период се делат со количината на остварени производи во тој период. Услов за примена на оваа метода на калкулација е постоење на хомогеност на производниот асортиман, што овозможува собирање на производените количини на производи. Во ресторанството дивизионата калкулација може да се применува при калкулирањето на цените на пијалоците, и тоа поединечно и за хомоген асортиман. Пример: ако се набавени 100 литри природен сок од портокали, и ако набавната цена со вкупните трошоци изнесува 3000 ден., цената на чинење за 1 л. ќе изнесува $3000:100=30$ ден/1лит.

Калкулацијата на еквивалентни броеви се применува кога производите и услугите не се хомогени, т.е. се разликуваат по квалитет, димензии, опременост т.е. по висината на трошоците кои ги предизвикуваат. Притоа се користат еквивалентни броеви кои ги изразуваат релативните односи меѓу трошоците кои ги создаваат одредени производи или услуги. Оваа метода во рамките на угостителството претежно може да се користи во делот на хотелиерството, на пример: калкулирање на цени за ноќевање во хотел кој располага со соби од различен квалитет (еднокреветни, двокреветни, со и без поглед и сл.), додека во ресторанството оваа метода не е многу применета.

Додатна или адициона метода за калкулирање на цени на чинење по единица производ се базира на поделба на трошоците на директни и индиректни. Директните трошоци се одредени по единица производ (материјални трошоци по единица производ), потребно е да се распоредат индиректните трошоци по единица производ.

Сепак, во праксата цените на храната и пијалоците многу често се пресметуваат со помош на калкулација со примена на маржа.

Маржата претставува износ на трошоци, изразен во процент, кој за поединечните производи и услуги се додава на набавната вредност на основниот материјал. Маржата ги опфаќа трошоците на помошниот материјал и туѓите услуги, амортизацијата, разните обврски и вкалкулираната добивка. Маржата се пресметува кога разликата помеѓу планираниот промет и планираната вредност на основниот материјал се помножи со 100 и се подели со планираната вредност на основниот материјал.

$$(\text{промет} - \text{вредност на основниот материјал}) \times 100$$

$$\text{Маржа} = \frac{\quad}{\quad}$$

вредност на основниот материјал

Појдовна основа за калкулациите на храна се нормативите. Нормативите се одредени со интерните правилници за трошење на материјали за производство на храна и пијалоци, кои угостителските претпријатија се законски обврзани да ги утвдрат.

6.7. Одредување на цена на мени

Пред пристапот кон конкретно одредување на цената на менито, менаџерите треба да разгледаат неколку елементи кои се однесуваат на пазарот, како и на самата содржина на менито:

- Каква е цената на конкуренцијата за исти или слични мени компоненти?
- Какви цени пазарот може да прифати?
- Рангот на цените во рамките на една категорија на мени, компонентите да не бидат преголеми?

При одредувањето на цената на менито пред сè, се тргнува од типот на менито: дали е тоа a la carte мени (т.е. листи на јадење) или table d'hôte мени. А la carte менито е поголемо мени, кое всушност нуди сè она што производното одделение произведува, при што секоја мени компонента има поединечна цена. Додека table d'hôte менито е лимитирано мени кај кој сите компоненти кои се нудат имаат една цена.

Врз основа на претходните констатации од анализата на пазарот, како и на самото мени, како и врз основа на типот на ресторанот, за одредувањето на цените на менито можат да се применуваат следните методи:

Метода на процент на материјални трошоци се базира на претпоставката дека материјалните трошоци за производство на една мени компонента претставува процент од продажната цена. Овој метод им овозможува на менаџерите цената на мени компонентите во различните категории да ја одредуваат засебно. На пример: цената на десертите се формира со различен процент на материјални трошоци за разлика од главните јадења. За да се спроведе оваа метода потребно е најмалку два фактори од следните три, да бидат познати: материјални трошоци, продажна цена, процент на материјални трошоци.

Метода на реални трошоци. Оваа метода се применува кога менаџерот веќе ја одредил продажната цена и треба да го одреди делот од цената кој може да го намени за материјални трошоци. Методот на реални трошоци, го одредува процентот на материјални трошоци врз основа на целите на профитот. Оваа метода ја практикуваат големите синџири на ресторани.

Метода на цена на чинење. Оваа метода ја применуваат рестораните или производни одделенија кои користат голем дел на полуготови производи како суровини. На тој начин тие ги намалуваат трошоците за изработка. Се применува во оние ресторани во кои полуготовите производи кои се користат како суровина изнесуваат 40% и повеќе од материјалните трошоци. Апликацијата на методот започнува со одредување на секоја компонента од листата на намирници без разлика дали се тие неприпремени или полуприпремени. Врз основа на трошокот за работна рака за 1 работен час, се добива вредност која станува директен трошок за изработка. Ова додадено на материјалниот трошок претставува цена на чинење.

Метод на допринос во профитот или балансирање на цените на мени компонентите. Оваа метода се базира на селекција на цената на менито во зависност од проценката на износот кој потрошувачите се спремни да го платат за одредена мени компонента, како и придонесот од продажбата на оваа мени компонента во рамките на бруто профитот. Тоа значи дека секоја мени компонента се оценува врз основа на нејзината популарност кај потрошувачите и врз основа на предвидената продажба. Почетната продажна цена за секоја мени компонента се базира на утврдениот процент на материјални трошоци. Крајната цена менаџерите ја одредуваат врз основа на искуство и проценка на реакцијата на потрошувачите спрема цените.

Многу често листите на јадења резултираат со повисока цена од онаа што потрошувачите ја очекуваат. На пример тоа се некои видови на поскапо месо, риба и други намирници кои како материјален трошок ја зголемуваат продажната цена на готовиот производ. Меѓутоа, рестораните за да ги задржат овие мени компоненти во инструментите на понуда, ја одржуваат цената на повисоко ниво.

За оваа цел менаџерите ја намалуваат продажната цена на мени компонентите со повисоки материјални трошоци, за сметка на други мени компоненти како на пример: супи, салати, десерти. Овој метод на стратегија на цени се нарекува избалансиран просек, со кој процентот на материјалните трошоци, обемот на продажбата, даноците, таксите, доприносите се балансираат.

6.8. Мени инженеринг

Менито претставува клучна точка во работењето на секој ресторан. Менито ја диктира темата на ресторанот, типот на храната и пијалоците кои се продаваат, но исто така ја детерминира и опремата, обемот на персоналот и неговото професионално ниво. Менито не претставува само инструмент за понуда на она што кујната произведува, а ресторанот продава, туку претставува исто така моќно средство со кое менаџерите можат да го креираат концептот на ресторанот. Всушност, преку планирањето, дизајнирањето и развојот на менито, менаџерите можат да управуваат со трудот, производот и профитот во секој домен од ресторанското работење (набавка, дистрибуција, производство, услуги, финансии). Поради тоа успехот на повеќето ресторани е во директна врска со успехот во работењето со менито.

За потребите на менаџерите во смисла на користење на менито во донесувањето на нивните одлуки *потребна е анализа на менито*. Во 1982 година, Michael Kasavana и Donald Smith го развиле концептот мени инженеринг, во кој најдобрите мени компоненти се нарекуваат ѕвезди. Тие имаат највисока маржа и највисока продажба.

Концептот мени инженеринг, всушност претставува проценување на менито имајќи ја во предвид неговата тековна и идна содржина, дизајн и цени. Со апликацијата на оваа концепција менаџерите ги откриваат предностите и недостатоците во содржината на тековното мени, и со анализа можат да донесуваат одлуки за наредното мени со цел тоа да биде попривлечно за потрошувачите и повеќе профитабилно.

Самата концепција се спороведува преку анализа на три главни елементи:

- Директни трошоци;
- Продажба; и
- Маржа.

Врз основа на ова мени компонентите се рангираат во четири групи:

1. Во првата група спаѓаат оние мени компоненти кои имаат висока продажба и ниски директни трошоци што резултира со висок профит.

2. Втора група на мени компоненти имаат висока продажба, високи директни трошоци и помала маржа по единица производ, а висока вкупна маржа.
3. Трета група ја сочинуваат мени компоненти кои имаат ниска продажба и ниски директни трошоци, што резултира со висока маржа по единица производ но учеството во вкупниот профит е мало.
4. Во четвртата група спаѓаат најнеповоолните мени компоненти кои имаат ниска продажба, високи директни трошоци и ниска маржа.

Мени компонентите од првата група потрошувачите ги перцепираат како фаворитни производи на ресторанот. Активностите на менаџерите за подобрување на мени компонентите треба да бидат насочени кон строга спецификација и контрола во набавката на намирниците, рецептот за нивното приготвување и начинот на нивната презентација постојано да се одржува на високо ниво.

Мени компонентите од втората група потрошувачите ги перцепираат како стандардни и популарни производи на ресторанот. Активностите на менаџерите за подобрување на мени компонентите треба да бидат насочени кон строга спецификација и контрола во набавката, како и одржување на нивото на рецептот за приготвување и начинот на нивното презентирање.

Мени компонентите од третата група потрошувачите ги перцепираат како привлечни но со превисока цена. Активностите на менаџерите за подобрување на мени компонентите се: да се подобри нивното место во инструментот за понуда на попроминентна позиција, од промовирањето да се применува пропаганда во продажбата и да се креира имиџ на специјални производи.

Мени компонентите од четвртата група потрошувачите ги перцепираат како ефтини но интересни. Активностите на менаџерите за подобрување на мени компонентите треба да ги испитаат трошоците и времето кои се потребни за тоа да се направи, или разгледување на можноста за нивно заменување со друга мени компонента, или пак, едноставно да се острнат од инструментот за понуда.

Рангирање на мени компонентите

Мени компоненти	ПРОДАЖБА		ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ		МАРЖА				ГРУПА
					ПОЕДИНЕЧНА		ВКУПНА		
	ниска	висока	ниски	високи	ниска	висока	ниска	висока	
Бечка шницла	X		X			X	X		III
Селско месо	X		X			X	X		III
Кременадла		X	X			X		X	I
Пастрмка на жар	X			X	X			X	II
Плескавица		X		X	X			X	II
Пилешка вешалица		X	X			X		X	I
Пица	X			X	X		X		IV
Шпагети	X		X			X	X		IV

VI. КОНТРОЛА ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Цели и специфичности на контролата на храната и пијалоците

Контролата од аспект на менаџерите всушност значи: утврдување колку добро е направено она што се планирало да се направи. Целта на контролата е да се обезбедат информации за менаџерите кои им се потребни за донесување на соодветни одлуки. Контролата го затвора кругот на менаџмент функциите со детерминирање дали организацијата ги постигнала своите цели или не. Системот на контрола ги идентификува проблемите во работењето со што им овозможува на менаџерите соодветна акција.

Обемот на контролата на храна и пијалоци пред се зависи од големината на угостителската организација. Во големите претпријатија (хотели и ресторани) контролата е многу подетализирана, прецизна, секојдневна и најчесто компјутеризирана. Додека во помалите претпријатија обемот на контрола е значително помал, што всушност одговара на нивниот обем на работење.

Системот на контрола се спроведува преку остварување на одредени активности како на пример: анализа на приходите и трошоците, воспоставување и одржување на стандарди, детерминирање на цените, превенција на губитоци, превенција на кражби, обезбедување на информации за менаџерите.

Анализата на приходите и трошоците се базира на релацијата помеѓу приходите и трошоците во врска со работењето на храна и пијалоци. Анализата на приходот се прави за секој излез при продажбата, а се спроведува прку следните аспекти: волуменот на продажбата на храна и пијалоци, продажниот микс, просечната потрошувачка по гостин во различни периоди и број на послужени гости. Додека анализата на трошоците ги вклучува трошоците за храна и пијалоци по оддели, трошоците за мени компоненти и трошоци за работна рака (плата на вработените). Сето тоа се изразува низ бруто профитот, маржата и нето профитот. Исто така, во оваа анализа спаѓаат и трошоците како на пример: кирија, камати за користени средства, премии за осигурување итн.

Неделен извештај за продажба и трошоци на храна и пијалоци

Ден:	Понеделник	Вторник	Среда	Четврток	Петок	Сабота	Недела
Продажба							
Храна:							
Пијалоци:							

Вкупно храна и пијалоци:							
--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Вкупна неделна продажба: Храна: _____ Пијалоци: _____

Просечна дневна продажба: _____

Ден:	Понеделни к	Вторни к	Сред а	Четврто к	Пето к	Сабот а	Недел а
Трошоци							
Храна:							
Пијалоци :							
Вкупно храна и пијалоци:							

Вкупна неделна продажба: Храна: _____ Пијалоци: _____

Просечна дневна продажба: _____

Податоците презентирани на ваков начин им овозможуваат на менаџерите навремено согледување на загубата и проблемите околу непродаденото производство. Исто така тие можат да ги одредуваат трендовите во продажбата и да ги предвидуваат приходите и процентуалното учество на трошоците.

Воспоставување и одржување на стандарди претставува основа на секое успешно работење. Стандардите во ресторанското работење се неопходни, а нивната содржина и форма зависи од типот на ресторанот.

Постоењето на воспоставени стандарди во извршувањето на работните задачи им овозможува на вработените познавање на деталите и нивото во изведбата на работните активности. Од друга страна стандардите им

овозможуваат на менаџерите да ја проценуваат работата на персоналот. Одржувањето на стандардите менаџерите можат да го спроведуваат преку редовни проверки, обсервации и анализи. Во рамките на одржувањето на стандардите треба да се почитуваат и забелечките и коментарите на гостите.

За воспоставување на стандардите неопходно е да се спроведуваат курсеви за обука на вработените. Стандардите за продуктивност се одредуваат со мерење на времето кое е потребно за извршување на одредена задача. Врз основа на ова се оформува персоналот на различните оддели во зависност од побарувачката на пример за оброци во ресторанот, соби во хотелот и сл. На овој начин се утврдуваат и нормите на работењето на персоналот во ресторанот како еден вид на стандард. Нормата го претставува времето потребно да се обезбеди услугата. Под ова време се подразбира:

- Време потребно за припрема;
- Време на остварување на услугата;
- Време потребно за продажба, наплата; и
- Време потребно за завршување на сервисниот контакт.

Нормата може да се одреди за еден послужувач или за работна група што зависи од организацијата на работата и категоризацијата на објектот.

Детерминирање на цените. Одредувачето на цените на мени компонентите е основа на финансискиот успех на работењето. Менаџерите треба да утврдат продажни цени кои ги покриваат не само трошоците на мени компонентите но исто така и другите трошоци на работењето плус профитот.

Детерминирњето на соодветните цени од аспект на контролата значи одредување на цени кои ќе се базираат на вистинските трошоци на храна и пијалоци и останатите трошоци на работењето. Од друга стана цените треба да бидат во согласност со карактеристиките на пазарот, како на пример просечната потрошувачка моќ по гостин, цените на конкуренцијарта и особено цени кои ќе бидат пазарно прифатени.

Превенција од загуба. Превенција од различни губитоци, на пример: губитоци на материјалите предизвикани од лошо приготвување, преголемо производство и сл.

Претпријатијата сами ги утврдуваат нирмативните на губитоци (кало, растур, кршење) на материјалите и стоките и тоа врз база на сопственото искуство и спрема условите кои владеат во самата организација. Сигурноста и совесноста на персоналот е мошне влијателен фактор за висината на процентот на губитоците. Секоја организација треба да има изработено Правилник за како, расипување, растур и кршење и да одреди табела со соодветни нормативи.

Превенција од кражби. Системот на контрола треба да ги спречува или барем да ги намалува можностите за кражби било од потрошувачите или од персоналот.

Типични примери на губитоци направени на ваков начин од потрошувачите се заминување по конзумирањето на оброкот без да се палти сметката, рекламирање на веќе делумно или целосно конзумиран оброк или пијалок, непризнавање на бројот на конзумациите, плаќање со неважечки чекови, платежни или кредитни картички итн.

Додека примери за вакви губитоци предизвикани од персоналот се: наплатување на помал износ од сметката, или помал износ на сметката за услугата, кражби на намирници или готовина, неправилна работа со готовина, кражба на готовина, стока, опрема, инвентар, време и сл.

Мерките за контрола на персоналот и спречување на ваквите губитоци, најчесто во пракса организациите ги спроведуваат наразлични начини. На пример: спроведување на чести пописи, распределба на одговорности и задолженија на персоналот, воспоставување на проверка на излезот и влезот на персоналот и сл.

Обезбедување информации за менаџерите. Да се управува добро со еден бизнис, значи да се управува со неговата иднина, а да се управува со иднината значи да се управува со информацијата.

Самиот термин информација потекнува од латинскиот збор *informatio* што значи подучување, упатство, известување. Во денешниот свет, значењето на информациите е огромно. Можноста да се дојде до оредена информација, да се располага со информации, во современите услови, создава монополска положба во однесувањето на различните деловни одлуки. Информациите се потребни за решавање на било кој проблем. Менаџерите користат различни информации во форма на податоци и извештаи во секојдневното планирање, извршување и донесување на контролни одлуки. На пример тоа се извештаите за продажбата, трошоците, готовината.

Покрај информациите кои менаџерите ги обезбедуваат од редовната контрола, друг воспоставен систем се и гостите. На пример: картите за коментари од гостите кои се оставаат во салата за послужување или во собите на гостите, и сл., се корисни информации за надминување на евентуалните проблеми.

Денес во светот во големите хотели и ресторани со цел да се добиваат, обработуваат, чуваат и дистрибуираат информациите од гостите и за гостите во голема мера се користат компјутерите и посебни мрежи за ваква намена. Интранет во рамките на Интернет.

Врз основа на ова можеме да заклучиме дека обемот и нивото на контролата пред сè зависи од обемот на ресторанското работење и големина на објектот. За побрза обработка на податоците потребен е селективен приод при одредување на информациите. Обработката на информациите со помош на компјутерите овозможува менаџерите да превземат навремени акции многу побрзо, отколку кога информациите мануелно се собираат, систематизираат и обработуваат.

Во големите ресторани со голем број оддели и персонал, изискува обемен систем на контрола, додека пак, малите ресторани-со еден менаџер или сопственик, потребен им е едноставен систем за контрола од секојдневното работење.

Специфичностите на контролата на храната и пијалочите произлегуваат од одредени карактеристики на ресторанското работење, како што се:

- Специфичности кои произлегуваат од карактеристиките на производството;
- Специфичности кои произлегуваат од флуктуација на обемот на работењето;
- Специфичности кои произлегуваат од непредвидливост во побарувачката;
- Специфичности кои произлегуваат од карактеристиките на циклусот на движењето на храната и пијалците; и
- Специфичности кои произлегуваат од високиот степен на учество на повеќе организациони единици во рамките на еден угостителски систем.

Специфичности кои произлегуваат од карактеристиките на производството. Производите на храна и пијалци кои им се нудат на потрошувачите минуваат низ многу области во рамките на вкупното работење на патот од добавувачот до салата за послужување. Во секоја фаза од тој пат треба да се обезбеди правилно ракување со сировините и производите. Истот така, треба да се внимава на стандардите за квалитет во работењето кои организацијата ги воспоставила.

Контролата на производството е основа на успехот на секој ресторан. Производството пред сè треба да биде правилно димензионирано, да има правилно планирање на обемот на производството, т.е. конкретно на приготвувањето на количините на различните мени компоненти.

Основен проблем во производството на храна е високиот степен на непостојаност (расипливост) на овие производи без оглед на формата во која се наоѓаат (свежи, приготвени, полуприготвени). Доколку храната е приготвена подолг период пред продажбата нејзиниот квалитет се намалува. Пијалците не се одликуваат со толку висок степен на непостојаност што допринесува за нивна полесна контрола.

Специфичности кои произлегуваат од флуктуација на обемот на работењето. Ресторанското работење се одликува со висок степен на

флуктуација во обемот на работењето т.е. нестабилност и колебање во различни временски периоди: дневно, месечно, сезонско и годишно.

Ресторанот во текот на денот минува низ серија од амплитуди на активност, во зависност од временскиот период на оброкот: доручек, ручек, вечера.



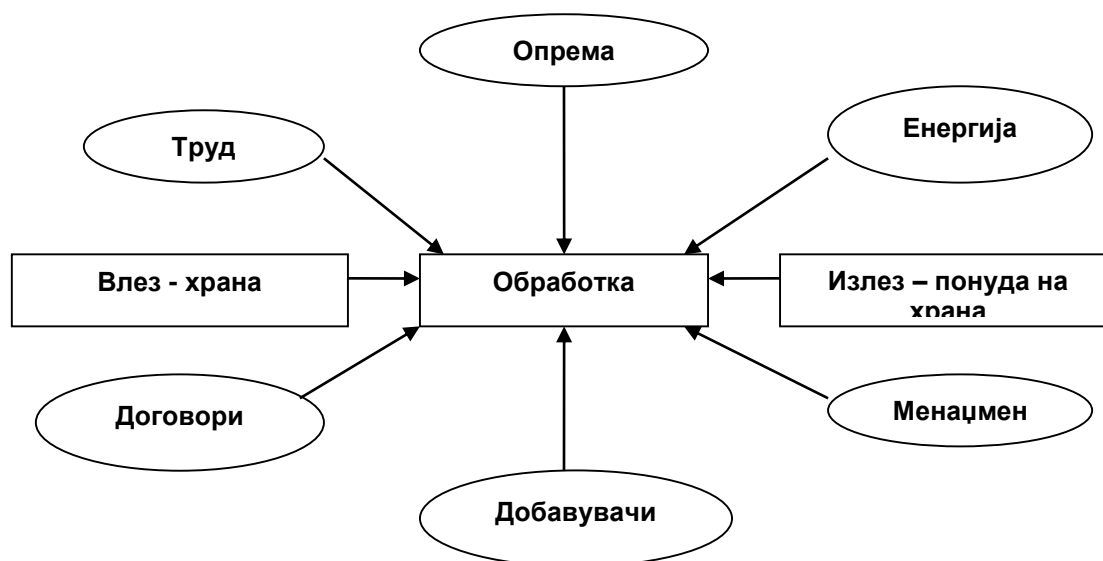
Специфичности кои произлегуваат од непредвидливост во побарувачката. Производството на храна и пијалоци се приготвуваат врз основа на побарувачката, која менаџерите ќе ја предвидат. На овој начин всушност се одредува содржината и обемот на мени миксот кој ќе се нуди на одреден пазар. При тоа треба да се води сметка и за понудата на конкуренцијата како и барањата на пазарот.

Анализата на мени компонентите (мени инжинерингот) може да се применува за успешно работење на ресторанот. Соодветни информации за продажбата, менаџерите добиваат и од продажниот микс на мени компоненти кој всушност претставуваат продажба на секоја мени компонента за одреден период. Овие информации им овозможуваат на менаџерите да ја предвидуваат идната побарувачка т.е. да го конструираат идниот мени микс. Меѓутоа, ретко кога може со сигурност да се предвиди побарувачката и соодветниот мени микс.

Специфичности кои произлегуваат од карактеристиките на циклусот на движењето на храната и пијалоците. Ресторанот заедно со производното одделение набљудуван како систем се состои од набавка, преработка (приготвување) и дистрибуција (услуги) на храна и пијалоци. Тоа значи

обезбедување на сите потребни елементи на тој систем: во набавката, ракување и чување на намирниците во согласност со претходно утврдените стандарди за квалитет, преработка – приготвување и продажба (послужување) во согласност со претходни утврдени стандарди и процедури.

Интегративна природа на трошоците во производството на храна и пијалоци



Специфичности кои произлегуваат од високиот степен на учество на повеќе организациони единици во рамките на еден угостителски систем. Овие специфичности се однесуваат на големите угостителски системи кои во својот состав содржат повеќе оддели за производство и услуги. Овие оддели меѓусебно треба да соработуваат и да функционираат во синергија, за да ги постигнат заедничките цели во работењето. Контролата на овој угостителски систем треба да биде адекватна на карактеристиките и условите на работењето на секој оддел.

1.1. Процедура на контролата на храната и пијалоците

Содржината на процедурата која се применува контролата на храна и пијалоци во ресторанското работење зависи од примената на компјутерите во овој систем. Доколку ресторанот не ги употребува компјутерите, процедурата на

контролата во работењето со храна и пијалоци може да ги содржи следните фази:

- Контрола на трошоците на храна и
- Контрола на трошоците на пијалоци.

Контролата на трошоците на храна се применува на крајот од секој ден, се проверува што е издадено од кујната, на крајот од секој ден се проверува регистрираниот помет. Врз основа на ова се компарираат резултатите. Доколку постојат разлики, потребно е задоволително објаснување, што подразбира истражување на причините. Последната фаза се изведува на крајот од секој месец, кога се проверува целокупната тековна состојба на залихите на храна.

Контрола на трошоците на пијалоци треба да се одреди вредноста на секој стандарден поединечен волумен на пијалок кој е добиен со набавката. На крајот од секој ден врз основа на разликата помеѓу почетната количина на пијалоците и заклучната состојба, се утврдува продадената количина на пијалоци. Доколку постои кусок во количините на пијалоците. Тој износ се множи со вредноста на стандардниот волумен на пијалоците и се добива сума која потенцијално треба да биде наплатена од потрошувачите. Вкупната сума, добиена на ваков начин – стандардна продажба се спроведува со реализираниот промет т.е. реалната продажба. Последната фаза е утврдување на реалните трошоци за пијалоци во текот на еден месец на ист начин како и во процедурата за контрола на храна.

Доколку ресторанот ги применува компјутерите во своето работење, т.е. доколку организацијата е целосно компјутеризирана и сите функции се поврзани со централната процесорска единица, процедурата на контролата на храната и пијалоците ги вклучува следните фази:

- Нормативите за сите мени компоненти се меморираат. Трошоците за секоја мени компонента ги пресметува компјутерот врз основа на внесените тековни набавни цени.
- На крајот од секој месец се одредува бројот на продадените мени компоненти, што повторно го изведува компјутеризираната каса, која се разбира е директно поврзана со централната меморија на компјутерот.

- Конвентриање на вкупниот износ на трошоци. Компјутерот ги калкулира овие податоци со множење на тековните трошоци според меморираните резултати со бројот на секоја мени компонента послужена во текот на месецот. Компјутерот оваа калкулација ја прави за секоја мени компонента, со што се одредува сумата за сите мени компоненти, т.е. стандардните трошоци.
- Стандардните трошоци се спроведуваат со актуелните трошоци. Доколку постои неприфатлива разлика, треба да се изолираат и елиминираат причините кои ја предизвикале.

1.2. Извештаи во контролата на храната и пијалочите

Контролата на храна и пијалоци претставува еден воспоставен систем на следење на сите инпути и аутпути во организацијата и сите фази во циклусот на работењето со храна и пијалоци.

Контролата на храна ја сочинуваат потенцијалните трошоци на храна со трошоците кои се предвидени според калкулацијата. Секое отстапување повисоко од 1% помеѓу потенцијалните и вистинските трошоци треба да биде проверено. Не е невообичаено реалните трошоци да се разликуваат од потенцијалните. Причините можат да бидат различни. На пример: промена на набавнит цени, лош квалитет на набавените производи (поголема загуба и отстапување од стандардите), губитоци предизвикани од неправилно ракување со средствата и предметите на трудот (и во производното одделение и во ресторанот) и сл.

Постапката на споредба на потенцијалните трошоци со реалните трошоци е следна:

- Се пресметуваат реалните трошоци за храна во одреден временски период (од извештаите за трошоци на храна за различни временски периоди).
- Се пресметува процентуалното учество во трошоците на храна во вкупната продажба за дадениот временски период.
- Според калкулациите за различните мени компоненти кои учествуваат во продажбата, во анализираниот период се пресметуваат трошоците

на храна за секоја мени компонента и се множат со бројот на продадени мени компоненти, со што се добиваат вкупните потенцијални трошоци на храна.

- Се пресметува процентуалното учество на потенцијалните трошоци на храна во вкупната продажба.
- Се споредуваат процентот на реалните трошоци на храна со процентот на потенцијалните трошоци на храна.

Од ваквиот дневен извештај можат да се следат податоците за нивото на залихите, дневните набавки, требовања и дневната продажба, како и процентуалното учество на трошоците на храна. Врз основа на податоците за процентуалното учество на трошоците, менаџерите можат да добиваат сознанија за евентуалните неповолни трендови, што им овозможува навремени корективни активности, ако е тоа потребно. Меѓутоа, ваквиот дневен извештај не ги вклучува трошоците за храна за персоналот, евентуалните требовања на храна од баровите, како и требовањата на кујната за пијалоци кои се вклучени во производството.

Дневниот детален извештај всушност е проширена форма на претходниот дневен извештај, кој ги вклучува трошоците за пијалоци кои и биле потребни на кујната, трансферот на храна од кујната до баровите, како и трошоците за храна на персоналот.

За разлика од дневниот (поедноставен), неделниот и месечниот извештај, дневниот детален извештај се одликува со многу поголема точност.

Продажниот микс ја претставува продажбата на секоја мени компонента за одреден временски период. Ваквиот извештај им овозможува на менаџерите да ја споредуваат продажбата на мени компонентите како и да ја следат секојдневната продажба на мени компонентите, и можат да го насочат персоналот кон повисок волумен на продажба.

Контролата на персоналот за послужување кој има директно влијание врз продажбата се состои во следење и проценување на дневната или неделната продажба која ја остварува секој послужувач.

Контрола на пијалоци. Целите на контролата на пијалоци се еднакви со целите на контролата на храна во ресторанското работење, т.е. следење на целокупното работење со пијалоците во ресторанот, откривање на евентуалните проблеми врз основа на што можат да се превземат корективни акции.

Контролата на пијалоците е поедноставна од контролата на храна бидејќи бројот на компонентите во инструментите за понуда на пијалоци е помал од мени компонентите во менијата.

Извештајот за трошоците за пијалоци на барот е сличен како дневниот извештај за трошоци на храна и дневниот детален извештај на трошоци на храна. Извештајот за трошоците за пијалоци може да се направи за секој бар посебно, или извештајот може да биде интегрален за трошоците за пијалоци на сите барови. Овој извештај дава точни податоци за трошоците и приходите при што ги зема во предвид движењата на храна и пијалоци во барот и од барот. Во извештајот за трошоците на пијалоци можат да се следат податоците за почетните залихи на барот, тебование на барот, вкупно пијалоци, пренос на храна во барот, пренос на пијалоци во кујната, заклучна залиха, трошоци на пијалоци во продажба, продажба на пијалоци, како и процентуалното учество на трошоците за пијалоци.

1.3. Контрола на приходот

Во рамките на оваа контрола треба да се следат факторите кои имаат директно влијание врз приходите на ресторанот како на пример: инструментите за понуда, вкупниот волумен на продажба на храна и пијалоци, продажниот микс, просечната потрошувачка на гостите за секој излез, бројот на послужени оброци и бруто маржата.

За оваа цел неопходно е воспоставување на систем за следење и контролирање на различните начини на наплата од гостите, како на пример: готовинско плаќање, плаќање во странска валута, со кредитна картичка, чекови, на кредит, репрезентација, отворени сметки.

Постојат два начини на наплата и контрола во ресторанската продажба: мануелен и автоматизиран.

Мануелен систем на наплата и контрола. Мануелното бонирање и наплата на конзумациите и пишување на сметки скоро и не постои, освен во некои помали објекти. На пример во францускиот систем на бонирање и наплата при примањето на нарачката од гостинот, послужувачот ја запишува во соодветен бон (блок) и тоа посебен за конзумациите од точилницата (шанк), а посебно за кујната. На бонот покрај другото ги запишува и следните податоци: своето име (или број), бројот на масата, бројот на седиштата, видот на конзумацијата, количината, цената и износот. Боновите се нумерират и тоа во дава примероци. Оригиналот се предава на каса, а другиот примерок на шанк или во кујна во зависност од порачката. Врз база на боновите, касиерот составува ресторански сметки кои потоа им се досатвуваат на гостите за наплата. Потоа, касиерот составува преглед на прометот, односно на рекапитулација на ресторанските сметки од кои може да се види прометот во секое одделение, како и нашиот на плаќање. Доколку прегледот се прави рачно се изработува рекапитулација на ресторански сметки, а доколку се работи со машина, автоматски се добива класификацијата по видови на консумација и по регион. Контролата во рамките на францускиот систем на бонирање и наплата се врши преку збирање на износот на сите блокови во шанкот, така да се добие вкупна вредност на издадените пијалоци и напитоци во шанкот. Истото се прави и со блоковите од кујната. Добиените износи се споредуваат со прегледот (рекапитулацијата) од благајната. Доколку се добие поголема разлика треба да се испитаат причините.

Други начини на рачно бонирање и наплата се: бон (блок) со копие, „парагон“ бон со копие и бон (блок) со матрица.

Мануалниот начин на бонирање и наплата на ресторанската продажба овозможува ограничен износ на податоци, а може да создава неточни нарачки или замена на нарачки доставени до кујната или шанкот, наплата на неточни цени од потрошувачите, лошо доставени сметки до гостите и сл.

Ваквиот начин на бонирање и наплата, како и контролирање на продажбата многу поретко се применува во праксата, поради наведените недостатоци. Во современото ресторанско работење сè повеќе се применува автоматизираниот систем на наплата и контрола на ресторанската продажба.

Автоматскиот систем на контрола и наплата се базира на примена на регистер каси (класични и електронски) и компјутер.

Можностите на *класичните регистер каси* се лимитирани во однос на бројот на келнерите и конзумациите. Покрај тоа не даваат можност за дополнително програмирање и специфицирање на ресторанските сметки. Основните карактеристики во нивното практикување се: бонирањето се врши со внесување на групата (шифрата) на конзумацијата заедно со количината и цената. Врз основа на ова се добива дупли бон. На него може рачно да се допишува конкретната конзумација. Едната копија се остава на каса, а другата во кујната или шанкот. На крајот од работниот ден, супервизорот, "вади" спецификација на прометот по послужувачи и група на конзумации. Контролата на самото бонирање се врши со споредување на регистрираната цена со наведената конзумација.

Електронската регистер каса е поусовршена и ги остранува недостатоците на класичната, со можност на дополнително програмирање според потребите. Основните нејзини карактеристики во практикувањето се: голем број на послужувачи и конзумации; производите се назначени со име и цена (текстуално); постојано дополнителни можности како на пр.: попуст, кредит, строно, данок, итн.; можност за контрола на состојбата на поделните производи; регистрирање и издавање на ресторанските сметки со спецификација по производи, цена, износ на наплата, како и посебно назначување на износот на вклучениот пропишан данок кој гостинот го плаќа како краен потрошувач. На крајот можат да се добијат и податоци за висината на данокот и некои статистички податоци.

Компјутерското регистрирање и контрола на наплатата денес е најуспешниот начин, со оглед на можностите кои ги нуди за одредената цел.

Останати показатели во контролата кои менаџерите можат да ги применуваат како индикатори во донеувањето на нивните одлуки. На пример:

- Вкупна продажба на храна и пијалоци;
- Профитот на одделите;

- Рацио на продажбата на храна и пијалоци во однос на вкупната продажба;
- Просечна потрошувачка моќ;
- Продажниот микс;
- Индексот на продуктивност;
- Продажба по седиште во ресторанот;
- Продажба по послужувач итн.

Апликацијата на овие споредбени анализи може да ги има следните цели:

Вкупната продажба на храна и пијалоци треба да се евидентира, проверува и проценува во однос на одредената продажба во рамките на буџетот. Анализата на овие податоци во поголемите ресторански организации најчесто се прави дневно и тоа посебно за храната и посебно за пијалоците.

Профитот на одделите претставува разлика од приходите на одделот и торшоците на одделот. Овој износ се пресметува како процент од продажбата на одделот и може да се споредува со профитот на другите оддели, со просечниот профит на целата организација, со профитот на одделите по сезони, со порофитот на одделот за истите периоди во минатите години, како и со предвидувањата на буџетот.

Рацио на продажбата на храна и пијалоци во однос на вкупната продажба. Рациото, односно индексот со кој се мери една варијабла во однос на друга и обично се изразува како процент или стапка, претставува доста добар индикатор за работењето. Се пресметува како процентуалниот износ на посебното учество на продажбата на храна и продажбата на пијалоци во вкупната продажба. Овој процент е показател за движењата во работењето, но исто така може да се споредува и со стандардниот процент во буџетот.

Просечната потрошувачка моќ претставува однос помеѓу вкупната продажба на храна и пијалоци и бројот на послужени потрошувачи. Ваквата анализа за подолг период, може да биде корисна за предвидувања на буџетот за наредните години.

Продажниот микс како споредбен индикатор се состои од процентуалното учество на различните мени компоненти во вкупната продажба на секоја организациона единица. Ваквиот процент на продажниот микс може да се пресметува и во рамките на различните мени компоненти на пример: предјадења, главни јадења, десерти и сл., со што се добиваат показатели за најпопуларните мени компоненти.

Индексот или коефициентот на продуктивност може да се пресмета:

Вкупен приход

Продуктивност = $\frac{\text{Вкупен приход}}{\text{Просечен број на работници}}$ = вкупен приход по 1 работник

Просечен број на работници

Или

Нето профит

Продуктивност = $\frac{\text{Нето профит}}{\text{Просечен број на работници}}$ = нето профит по 1 работник

Просечен број на работници

Овие коефициенти можат поединечно да се калкулираат за продажбата на храна и продажбата на пијалоци или за вкупната продажба на храна и пијалоци. Коефициентот на продуктивноста е особено важен за одредување на платите на работниците и правилната политика за наградување на работниците.

Продажба по седиште во ресторанот претставува показател за приходите кои ресторанот ги остварува од искористувањето на 1 седиште. Ова е особено важно за одредувањето на капацитетот на ресторанот и предвидување на продажбата.

Продажба по послужувач ја покажува ефикасноста на персоналот за продажба.

VII. КОМПЈУТЕРИТЕ ВО РЕСТОРАНСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Оперативни и апликативни системи

1.1. Оперативни системи

Процесот на прибирање, систематизирање и обработување на податоците не е возможно да се изврши без помош на компјутерите. Зависно од видот и големината на угостителската организација, постојат повеќе видови на оперативни програми (software кој понекогаш се нуди во пакет со hardware-ската конфигурација) кои се користат во оваа дејност. Најважната работа при набавката на софтверот (или во комбинација со хардверот) е да тој одговара на потребите на веќе воспоставениот систем на работа или подобрување на

системот на работа, без да се нарушат неговите предности. Затоа, откако ќе се дефинираат потребите, пред да се инсталира било кој систем потребни се детални информации за работата на новиот систем и за одредено време паралелна работа со стариот систем.

Програмите кои се корсатат зависат од хардверската конфигурација на самиот систем, т.е. дали станува збор за персонални компјутери, персонални компјутери поврзани во мрежа или сложени системски пакети.

Персонални компјутери

Иако измина времето на програмите за ресторанското работење кои работеа под DOS-оперативниот ситем, многу од нив сеуште се користат и успешно ја извршуваат целта за која се наменети. Со појавата на WINDOWS оперативниот ситем на Microsoft и софтверскиот пакет за поддршка, особено WORD и EXCEL се намалија цените на сите програми па и софтверот за ресторанската и воопшто угостителската дејност. Така, многу сопственици на помали угостителски објекти сами си ги средуваат состојбите и сметките од нивното работење со помош на овие програми. Додека поголемите угостителски организации за оваа цел користат специјализирани програми.

Специјализирани програми во мрежен софтверски систем

Потребата да се внесуваат податоци во компјутерот од повеќе различни места во ресторанот (од магацинот, од барот, од кујната итн.) во еден централен систем може да се реши со мрежно поврзување на персоналните компјутери со соодветен софтвер за ресторанската дејност. Одредени програми успешно раотаат и под WINDOWS и NT оперативни системи.

Системски пакети

Се софтверски програми за поголемите угостителски организации кои заради брзината и квалитетот на обработката на податоците се инсталираат заедно со препорачаната хардверска конфигурација. Ваквиот вид на софтвер поддржува излез на неограничен број (дефинирани) терминали, со излез на интернет, исклучиво преку ISDN врска, а некои од нив и со пристап до посебните интерни т.н. INTRANET заштитени мрежи. Внесувањето на податоците во овие

системски пакети може да се прави и со баркод читачи, притисок на сензорски екрани или традиционален начин преку тастатура и маус.

1.2. Апликативни системи

Без разлика за каков систем се работи апликативниот програм треба да обезбедува контрола и олеснување на работата во:

- Продажбата (P.O.S. – Poin of Sale System);
- Производството;
- Набавката;
- Инвентарот;
- Залихите;
- Нормативните;
- Рокот на траење на производите;
- Загубите од ракувањето со производите;
- Планирање и предвидување.

Заштита и обезбедување на податоците. Бидејќи се работи за голем број на податоци од работењето на угостителската организација, менаџментот најпрво треба да дефинира колку корисници ќе имаат пристап до базата на податоците и кое ниво на сигурност е потребно за заштитата на овие информации. Нивото на сигурност се обезбедува со корисничко име и лозинка за идентификација на корисникот со што програмот ги селектира базите на податоците достапни за таа шифра. Значи, на првата апликација програмот треба да бара идентификација на секој влез во системот. Пради дополнителна сигурност треба да се сетира да се враќа на оваа апликација по завршувањето на секој влез во системот.

Олеснување и забрзување на работата на персоналот за послужување. Откако послужувачот се идентификува со името и лозинка се отвора апликацијата за внесување на нарачката. Во оваа апликација треба да бидат наведени сите мени компоненти што се продаваат, пијалоците и дополнителните услуги. Во случај на посебни барања постои апликација за „посебни порачки“ каде рачно се внесува бараната услуга и бројот на масата од каде е извршена нарачката. Во случај на погрешно внесен податок треба да постои опција за

поправка или за сторнирање на нарачката но без бришење на истата функција. Програмот треба да му овозможува на послужувачот и преглед на сите маси од кои има ненаплатени сметки.

Дополнително олеснување на послужувачите е тоа што тие не мораат да ги внесуваат цените на порачаните производи, а во секое време да можат да ја разделат сметката од поодделна маса како и збирно да им биде пресметано. Начинот на плаќање исто така треба да биде дефиниран пред испорачувањето на сметката (кеш, фактура, кредитна картичка, отворени сметки-кредит итн.). За плаќање во странска валута треба да се обезбеди дополнителна опција за валути.

Апликативниот програм треба да има пристап персоналот за послужување се увид во секоја издадена и неплатена сметка од неговата шифра, како и збир од сите продадени производи и вкупниот износ за раздолжување.

Контрола на работата во производството и приготвувањето на храната.

Откако послужувачот ќе ја внесе нарачката во компјутерот, на терминалот или отпечатено (зависно од веќе воспоставениот систем и услови на угостителската организација), во одделот за приготвување храна треба во истиот момент да бидат информирани за истата, а системот за секој производ треба да го прикажува нормативот.

Откако порачката ќе биде спремна персоналот за задолжен за приготвување, производство и сервисирање со притисок на терминалот го забележува времето за изработка или припрема, а во датотеката за суровини се намалува залихата (според нормативот), а се зголемува датотеката на готовиот производ според соодветната шифра.

Програмот треба да содржи соодветни опции во време со функциите на *набавката, залихите, инвентарот* со што постојано се следи и контролира, движењето на стоките квантитативно и вредносно.

Нормативите претставуваат база од која започнува целокупната контрола. Поради тоа пристапот и внесувањето на овие податоци, треба да биде

исклучиво во надлежност на менаџментот. Фајлот треба да биде дополнително заштитен, затоа што целокупната работа на софтверот на ресторанот зависи од оваа датотека. Дефинирањето на производите кои ресторанот ги продава се прави врз основа на нормативните, како и утврдувањето на продажната цена на производите и услугите.

Рокот на траење на производите и загубите при ракувањето. Во ресторанството се работи со сировини (намирници) кои имаат многу краток рок на траење и тоа како влезни сировини така и готов производ. Ова ја наметнува потребата апликативниот програм да изготвува извештаи за рокот на траење на производите, како и да содржи опција за аларм апликации.

Планирањето и предвидувањето претставува сложен процес кој бара многу систематизирани и обработени податоци. Новите програми за ресторанско работење не само што ја олеснуваат и забрзуваат постапката на прибирање и обработување на податоците, туку и врз основа на податоците од изминатите периоди ја предвидуваат идната продажба. Кога еднаш планот ќе биде изготвен, автоматски се утврдува набавката. Кога конечно ќе се изврши предвидувањето може да се анализира профитабилноста на проектираната побарувачка во планот, трошоците, приходите и сигурносната маржа за секој производ.

Менаџментот со ваквата апликативна програма може да го предвидува и насочува работењето на угостителската организација, дури и да ги менува цените во текот на денот заради стимулирање на побарувачката и зголемувањето на профитот.

2. Интернетот во ресторанското работење

Глобалниот комуникациски систем или „Интернет“ неоспорно има влијание врз целокупниот општествено-економски развој на Земјата. Голем број на ресторани ги промовираат своите производи и услуги преку сопствени Web страни, а насочувањето кон спецификите на ресторанот го прават најчесто преку линс-ови или banner-и поставени на „промени“ места каде што се одвива голем „интернет сообраќај“.

Промовирањето на Web страни им се препушта на специјализирани фирми кои на пример планираат т.н. електронски магазин од кои корисниците добиваат информации за угостителскиот објект и можност директно да резервираат производи и услуги во ресторанот за кој се заинтересирани.

Во рамките на промовирањето преку Web страните на интернет, постои и можност за следење и мерење на ефикасноста на промоцијата. Тоа се прави преку т.н. trackers-трагачи од кои се добиваат точни информации за успешноста на аплицираните промотивни техники. Врз основа на ова менаџментот на ресторанот може точно да ја измери успешноста и исплатливоста на секоја промоција пласирана преку интернет.

Можностите кои ги нуди интернет покрај промоцијата и продажбата на ресторанот, се прошируваат и во областа на набавката на намирници: следење на цени, анализа и селекција на цени и добивање итн. Покрај тоа целокупната кореспонденција која хотелите и рестораните ја обавуваат преку досегашните средства за комуникација, можат да ја обавуваат многу побрзо, поажурно, поефикасно и поефтино преку електронската пошта.

Според тоа, самиот систем на Интернет е во постојан интензивен развој, а крајниот исход од тој развој никој не може со сигурност да го предвиди неговото влијание и врз хотелското и ресторанското работење.

Користена литература

1. Adamson, M.W., „Food in medieval times“, Greenwood Press, 2004
2. Alonzo, R., „Owning and managing a restaurant“, Kaplan Publishing, 2007
3. Barrows, C., Powers, T., „Introduction to management in the hospitality industry“, John Wiley & Sons, Inc., 2009
4. Fine, G.A., „Kitchens: The Culture of Restaurant Work“, University of California Press, 1996
5. Goeldner, C., Ritchie, B., „Tourism: principles, practices, philosophies“, John Wiley & Sons, Inc., 2009
6. Torkildsen, G., „Leisure and recreation management“, Routledge, 2005
7. Jafari, J., ed., „Encyclopedia of tourism“, Routledge, 2000

8. Walton, J., ed., „Histories of tourism: Representation, identity and conflict“, Channel View Publications, 2005
9. Walker, J., „The restaurant: from concept to operation“, John Wiley & Sons, Inc., 2011
10. Косаркоска, Д., „Управувачка контрола-контролинг“, ФТУ, Охрид, 1999
11. Мариноска, С., „Ресторански менаџмент“, ФТУ, Охрид, 2006
12. Мукиновиќ, Љ., „Современ лексикон на странски зборови и изрази“, Наша книга, Скопје, 1990
13. Славејков, П., Найденов, К., „Икономика на туризџма“, СУ, Софија, 2009
14. Хаджиниколов, Х., „Хотелиерство и ресторанџорство“, УНСС, Софија, 1999
15. Цицковски, А., „Организација и техника на ресторанско работење“, ФТУ, Охрид, 1996
16. „Правилник за минимално-техничките услови за вршење на угостителска дејност“, Службен весник на РМ, бр.16, 2006
17. „Капацитетите на угостителството во Република Македонија, 2008“, ДЗС на РМ, Скопје, 2009
18. „Закон за туристичка и закон за угостителска дејност“, Службен весник на РМ, бр.62, 2004